

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ГОУ ВО ЛНР «ЛГПУ»)**

**Л.В. Куделя**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие**  
для студентов очной формы обучения  
по направлению подготовки 45.03.01 «Филология»,  
профилей подготовки: «Английский язык и литература»,  
«Английский язык и литература (китайский/арабский/турецкий/иврит)»,  
«Испанский и английский язык», «Китайский и английский язык»,  
«Немецкий и английский язык»

УДК 005.1(076)  
ББК 65.291.21р3  
У91

**Рецензенты:**

- Максимов В.В.** – заведующий кафедрой экономики предприятий Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», доктор экономических наук, профессор;
- Пожидаев А.Е.** – заведующий кафедрой таможенного дела Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», кандидат наук по государственному управлению, доцент;
- Роман С.В.** – профессор кафедры педагогики Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики «Луганский государственный педагогический университет», доктор педагогических наук, профессор.

**Куделя Л.В.**

**У91 Менеджмент:** учебно-методическое пособие / Л.В. Куделя; ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный педагогический университет». – Луганск: Книта, 2021. – 208 с.

Учебно-методическое пособие разработано для проведения практических занятий, а также для самостоятельной работы студентов бакалавриата филологического направления подготовки. Материал пособия направлен на приобретение практических навыков у студентов необходимых для работы в организации, а также на формирование общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций в соответствии с образовательными стандартами Луганской Народной Республики. В материале учебно-методического пособия в наибольшей степени изложен краткий и доступный современный фундаментальный курс дисциплины «Менеджмент», в котором даны основные понятия изучаемой области, изложены положения теории и практики менеджмента.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки 45.03.01 «Филология» и соответствует рабочей программе дисциплины «Менеджмент».

**УДК 005.1(076)**  
**ББК 65.291.21р3**

*Рекомендовано Учебно-методическим советом Луганского государственного педагогического университета в качестве учебно-методического пособия для студентов очной формы обучения по направлению подготовки 45.03.01 «Филология» (протокол № 8 от 21.04.2021)*

© Куделя Л.В., 2021  
© ГОУ ВО ЛНР «ЛГПУ», 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Тема № 1. Менеджмент как наука и как вид деятельности	9
Тема № 2. Этапы развития менеджмента и управленческой мысли	14
Тема № 3. Организация, координация, учёт и контроль как функции менеджмента	19
Тема № 4. Мотивация как функция менеджмента	23
Тема № 5. Классификация методов менеджмента	30
Тема № 6. Внешняя и внутренняя среда организации	34
Тема № 7. Менеджер: его деятельность, личность и профессиональная этика	36
Тема № 8. Власть, лидерство, руководство в системе менеджмента	41
Тема № 9. Разработка и принятие управленческих решений	50
Тема № 10. Организация как открытая система	54
Тема № 11. Организация как социотехническая система	59
Тема № 12. Законы управления организацией	62
Тема № 13. Организационное поведение	70
Тема № 14. Группы и командообразование в менеджменте	73
Тема № 15. Организационная культура	79
Тема № 16. Конфликты в организации и их виды	81
Тема № 17. Показатели эффективности менеджмента	85
Тема № 18. Корпоративная культура и управление имиджем организации	89
Тема № 19. Организационные структуры управления предприятием	94
Тема № 20. Связующие элементы и коммуникации	98
Тема № 21. Методы управления изменениями	103
Тема № 22. Прогностическое начало управления	108
Тема № 23. Бизнес-план и стратегическое планирование на предприятии	114
Тема № 24. Управление лояльностью персонала в организации	117
Тема № 25. Жизненный цикл организации	120
Тема № 26. Управление деловой карьерой менеджера	123
Тема № 27. Общая теория управления сложными системами (кибернетика) и теория самоорганизации сложных динамических систем (синергетика)	128
Тема № 28. Организационное проектирование	131
Тематика написания рефератов по дисциплине «Менеджмент»	133
Итоговые тесты по дисциплине «Менеджмент»	137
Ключи ответов к тестовым заданиям	203
Критерии оценивания знаний студентов	206
Список рекомендованной литературы	207

## ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях хозяйствования важной составляющей качественной подготовки бакалавриата является освоение учебной дисциплины «Менеджмент». Учебно-методическое пособие по дисциплине «Менеджмент» предназначено для студентов по направлению подготовки 45.03.01 «Филология», соответствующих профилям подготовки «Английский язык и литература» (китайский/ арабский/ турецкий/ иврит)», «Английский язык и литература», «Испанский и английский язык», «Китайский и английский язык», «Немецкий и английский язык». Разработанное учебно-методическое пособие состоит из 28 тем. Каждая из тем пособия имеет: цель, задачи, вопросы для обсуждения по теме, проблемные вопросы и практические ситуации. В конце учебно-методического пособия 10 вариантов контрольных тестовых заданий для контрольной проверки знаний студентов. Основная цель учебно-методического пособия по дисциплине «Менеджмент» – помочь студентам в изучении научно-практических основ теории менеджмента, формирования необходимой научно-практической базы для последующего эффективного изучения специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции в студентов. Учебно-методическое пособие учитывает Государственные образовательные стандарты Луганской Народной Республики и охватывает основные теоретико-методологические основы теории менеджмента. Структура учебно-методического пособия раскрывает исторические аспекты развития управленческой мысли и теории менеджмента, ключевые категории и концепции управления, теории организаций, их основоположников и основные постулаты, типологию организаций, теории поведения человека в организации. Учебно-методическое пособие нацелено на формирование у студентов общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

Общекультурных:

ОК-3 – способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

ОК-5 – способность к коммуникации в устной и письменных формах на русском и иностранных языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия.

ОК-6 – способность работать в коллективе, толерантно, воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Общепрофессиональных:

ОПК-6 – способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационно и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учётом основным требований информационной безопасности.

Профессиональных:

ПК-4 – владение навыками участия в научных дискуссиях, выступления с сообщениями и докладами, устного, письменного и виртуального (размещения в информационных сетях), представления материалов собственных исследований.

ПК-12 – способность организовывать самостоятельный профессиональный трудовой процесс, владением навыками работы в профессиональных коллективах,

способностью обеспечивать работу данных коллективах соответствующими материалами при всех вышеперечисленных видах профессиональной деятельности.

В данном учебно-методическом пособии изложены основы методологии и методики современного управления: важнейшие понятия и категории, законы функционирования систем управления, принципы и методы управления. Автором описан основной вклад научных школ в развитие менеджмента, рассмотрен системный, ситуационный и процессный подход в управлении организацией. В учебно-методическом пособии раскрыт менеджмент как процесс управления, состоящий из взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Данное учебно-методическое пособие дает студенту представление об основных понятиях теории менеджмента, таких как организация, управление и его функции. Кроме того, в данном учебно-методическом пособии раскрывается сущность профессиональной деятельности менеджера, как постоянного процесса обработки и обмена информацией для разработки и принятия управленческих решений, направленных на достижение целей организации.

Помимо важных положений по каждой теме, в структуру учебно-методического пособия также включены вопросы для обсуждения по теме и научной дискуссии и практические задания, дающие возможность проверить, насколько усвоен лекционный материал. В конце учебно-методического пособия приведен список литературы, глоссарий и тестовые задания по дисциплине ставшие классикой в тех или иных разделах общего менеджмента для студентов. Важное место в учебно-методическом пособии уделяется связующим процессам менеджмента: коммуникациям и принятию управленческих решений. Особое внимание уделено вопросам власти и лидерства, управлению конфликтами, этике, формированию организационной культуры и оценке эффективности менеджмента.

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических и интерактивных занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам и написания рефератов и подготовки презентаций к ним. Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного или письменного опроса на лекциях или практических занятиях, а также с помощью проверки рефератов. Для ознакомления с теоретическим курсом учебно-методического пособия по дисциплине: «Менеджмент» и количеством часов отведёнными на изучение данной дисциплины материал систематизированный ниже в форме таблицы.

#### **Лекции**

<b>№ п/п</b>	<b>Название темы</b>	<b>Объем часов</b>
		<b>Очная форма</b>
7 семестр		
1.	Менеджмент как специфический вид человеческой деятельности и как наука	2
2.	Этапы развития менеджмента и управленческой мысли	2

3.	Организация, координация, мотивация, учёт и контроль как функции менеджмента	2
4.	Мотивация как функция менеджмента	2
5.	Классификация методов менеджмента	2
<b>Итого за семестр</b>		10
<b>Итого за учебный год</b>		10

#### Практические / семинарские занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов
		Очная форма
7 семестр		
1	Менеджмент как специфический вид человеческой деятельности и как наука	2
2	Этапы развития менеджмента и управленческой мысли	2
3	Организация, координация, мотивация, учёт и контроль как функции менеджмента	2
4.	Мотивация как функции менеджмента	2
5.	Классификация методов менеджмента	2
6.	Внешняя и внутренняя среда организации	2
7.	Менеджер: его деятельность, личность и профессиональная этика	2
<b>Итого за семестр</b>		14
<b>Итого за учебный год</b>		14

#### Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название раздела / темы	Вид самостоятельной работы	Объем часов
			Очная форма обучения
7 семестр			
1.	Власть, лидерство, руководство в системе менеджмента	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
2.	Разработка и принятие управленческих решений	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
3.	Организация как открытая система	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2

4.	Организация социотехническая система	Написание реферата и тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
5.	Законы управления организацией	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
6.	Организационное поведение	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
7.	Группы и командообразование в менеджменте	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
8.	Организационная культура	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
9.	Конфликты в организации и их виды	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
10.	Показатели эффективности менеджмента	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
11.	Корпоративная культура и управление имиджем организации	Написание реферата и решение тестовых заданий	2
12.	Организационные структуры управление предприятием	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
13.	Связующие элементы и коммуникации	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
14.	Методы управления изменениями	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	4
15.	Прогностическое начало управления	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
16.	Бизнес-план и стратегическое планирование на предприятии	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
17.	Управление лояльностью персонала в организации	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2

18.	Жизненный цикл организации	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
19.	Управление деловой карьерой менеджера	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	2
20.	Общая теория управления сложными системами (кибернетика) и теория самоорганизации сложных динамических систем (синергетика)	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	4
21.	Организационное проектирование	Написание реферата и решение тестовых заданий, решение ситуационных задач	4
<b>Итого за семестр</b>			48
<b>Итого за учебный год :</b>			48

Дисциплина «Менеджмент» дает студенту филологического направления первое представление о компетенциях, которыми должен обладать современный выпускник высшего учебного заведения. Образовательная программа бакалаврской подготовки 45.03.01 «Филология» ориентирована на такие виды профессиональной деятельности: научно-исследовательская, педагогическая, прикладная, проектная и организационно-управленческая деятельности. Именно к этим компетенциям призваны подготовить будущего выпускника по направлению подготовки 45.03.01 «Филология» базовая и вариативная группа дисциплин, а также два вида практик (учебная и преддипломная) и государственная итоговая аттестация.



## ТЕМА № 1

### МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Менеджмент как специфический вид человеческой деятельности.

1.2. Менеджмент и организация. Значение термина менеджмент и его различные трактовки.

1.3. Менеджмент и предпринимательство.

1.4. Виды, задачи и функции менеджмента. Менеджмент как наука и вид деятельности.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление, функции, принципы, наука, предпринимательство, деятельность, предмет, объект, задачи.

**Цель практического занятия:** сформировать знания относительно термина менеджмента как науки и как вида деятельности, рассмотреть значение термина менеджмент различными авторами, проанализировать отличия понятия «менеджер и предприниматель», виды, задачи и функции менеджмента; раскрыть сущность, задачи и функции менеджмента; исследовать дисциплину, как научную теорию и искусство руководство людьми.

#### **Задачи практического занятия:**

1) закрепить знания у студентов относительно особенностей менеджмента как специфического вида человеческой деятельности, а также овладеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

2) ознакомить студентов с взаимосвязью терминов «менеджмент и организация», а также изучить различные трактовки понятий термина «менеджмент»;

3) научить студентов различать термин «менеджмент и предпринимательство», а также осуществлять деловое общения и публичные выступления, вести переговоры, совещания и осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

4) рассмотреть со студентами виды, задачи и функции менеджмента и овладеть методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействия с другими исполнителями.

#### *Методические рекомендации:*

В ходе изучения студентами практического занятия важно обратить внимание на определения термина «менеджмент» разными учёными. Следует обратить внимание на отличие термина «менеджмент» и «предприниматель».

Менеджмент как научная теория появилась не сразу. В современном виде впервые научная теория менеджмента возникла в конце прошлого столетия в связи с опубликованием в 1881г. курса Дж. Вартона для преподавания в колледже. Более важным открытием является 1911г., когда была опубликована первая книга по менеджменту «Принципы научного управления» Ф. Тейлора. В этом же году в Америке была проведена первая в истории научная конференция. Позже вышло ещё несколько книг, которые заложили основы менеджмента. Важно знать, что менеджмент является не только наукой, но и видом деятельности предприятий.

*Менеджмент* – научная теория, которая изучает разработку и создание (организации), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономическими системами.

*Менеджмент* – совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно.

Можно выделить предмет и объект менеджмента.

*Предметом менеджмента* являются управленческие отношения:

- 1) субординации (подчинения);
- 2) координации (согласования);
- 3) дисциплины;
- 4) ответственности;
- 5) инициативы.

*Объектом менеджмента* выступают организации людей различного типа.

*Задача менеджмента* состоит в том, чтобы изучить практический опыт, выявить причины успехов и неудач, обосновать возможность широкого использования удачных примеров руководства организациями. Наука менеджмент занимается такими проблемами, как формирование и обоснование принципов и методов управленческой деятельности, определение наиболее целесообразных структур построения организаций, определение способов совершенствования информационного обмена, разработка приемов манипулирования поведением людей и другие. Так как менеджмент как наука возникла сравнительно недавно, её принято называть молодой. Наибольший вклад в данную науку внесли американские ученые, но нельзя отрицать значения исследований наших ученых, которые разработали модели оптимального функционирования фирмы, демократизации управления таких учёных как: Нерчиенцев, Ванников и другие.

Отличительной особенностью менеджмента как научной теории является наличие в ней большого числа различных направлений, это целостная система воззрений различных ученых. Он не дает общепринятых рекомендаций. Менеджмент – бурно развивающаяся наука, в последние годы количество результатов исследований растет. Сейчас происходит процесс, который называется тихой управленческой революцией – кардинальным образом изменяется система воззрений, доминирующих в этой науке.

При изучении данной темы нужно обратить внимание на уровни управления такие как: институциональный, управленческий и технический уровни управления.

Сегодня в теории менеджмента развиваются такие идеи, как ориентация руководства на самореализующегося человека; подход к любой организации как к живому организму, который находится в сильной зависимости от изменяющихся условий; подход к любой организации, как неотъемлемому элементу общества, стремящемуся быть его достойным членом.

*Вопросы для обсуждения:*

1. В чем заключается необходимость разделения управленческого труда?
2. В чем заключается сущность термина «менеджмент» и его отличие от термина «управление»?
3. Дайте классификацию менеджмента по признаку направлений реализации.
4. Дайте характеристику институционального, управленческого и технического уровней управления и раскройте сущность связей между ними.
5. Объясните действие законов, закономерностей и принципов менеджмента на примере конкретной организации (предприятия, учреждения, отдела).
6. Дайте характеристику взаимосвязей между основными принципами менеджмента.

7. Почему уровень управления графически изображают с помощью пирамиды?
8. Дайте характеристику различий между менеджером и предпринимателем.
9. Подумайте и обоснуйте, какая роль менеджеров и предпринимателей в развитии государственной рыночной экономики?
10. Что обусловило возникновение менеджмента как науки?
11. Охарактеризуйте основные этапы развития менеджмента и обоснуйте последовательность их возникновения.
12. Приведите основные положения школ научного управления и классической, а также «фордизма» и объясните, почему их целесообразно относить к первому этапу развития менеджмента.
13. Объясните сущность принципов менеджмента Анри Файоля и охарактеризуйте взаимосвязи между функциями.
14. К каким положительным результатам привело применения количественных (экономико-математических) методов управления организацией?
15. Объясните сущность процессного подхода в теории менеджмента.
16. Дайте характеристику программному обеспечению управленческой деятельности.
18. Перечислите основные этапы развития управленческой науки.
19. Какой внесли вклад зарубежные ученые в развитие науки о менеджменте?
20. В чем заключается сущность менеджмента как науки?

*Проблемные вопросы:*

1. Дайте характеристику каждого из видов и типов менеджмента.
2. Какие методы исследования, применяются в менеджменте?
3. Дайте характеристику основных функций менеджмента.
4. Сформируйте портрет современного менеджера (черты, качества, функции и роли).
5. Перечислите учёных, которые занимались изучением и зарождением основ науки менеджмента.
6. В чем состоит роль Тейлора в формировании науки менеджмента?
7. В чем заключается сущность основной теории менеджмента?
8. Дайте характеристику основного закона менеджмента.
9. Дайте определение «понятию парадигма».
10. Какие Вам известны этапы развития взглядов по парадигмам менеджмента?
11. Назовите современное понимание парадигм менеджмента.
12. Перечислите причины изменения нынешней парадигмы менеджмента.
13. Что такое организация, какие общие черты имеют все организации как объекты управления?
14. Какие факторы обуславливают необходимость управления организацией?
15. Какие базовые модели организации возникли в процессе их эволюции? Дайте общую характеристику каждой из них.
16. Какие концепции управления сформировались на основе базовых моделей организации?
17. Какие известны Вам основные подходы к определению категории «менеджмент»?

*Практические задания и ситуации для усвоения знаний студентов:  
Практическое задание № 1.*

1. Заполните таблицу.

Таблица 1.

**Сравнительный анализ подходов в менеджменте**

Подходы в менеджменте	Функции управления				Связывающие процессы		Критика
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Принятие решений	Коммуникации	
1. Школа научного менеджмента							
2. Административная школа							
3. Школа человеческих отношений							
4. Школа науки о поведении							
5. Школа основанная на количественном методов							
6. Процессный подход							
7. Системный подход							
8. Ситуационный подход							

*Практическая ситуация № 1*

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы постройте беседу с подчиненным?

### *Практическая ситуация № 2*

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

### *Практическая ситуация № 3*

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Верно ли он поступает?
2. В чем заключается его ошибка?
3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

### *Практическая ситуация № 4*

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Литература: [1, 4, 6, 9, 12].

## ТЕМА № 2

### ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

2.1. Классификация подходов и школ менеджмента.

2.2. Главная идея и основные элементы системы классической (административной) школы, основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора, школы человеческих отношений и их основные представители.

2.3. Общая характеристика школы поведенческих наук и управленческой школы, основанной на количественном подходе.

2.4. Возникновение и развитие школы, основанной на ситуационном подходе.

**Ключевые слова:** подходы, школы менеджмента, ситуационный и количественный подходы, административная школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, управленческая школа, представители.

**Цель практического занятия:** обобщение и систематизация, а также закрепление полученных теоретических знаний относительно классификации подходов и школ менеджмента, а также ознакомление студентов с представителями различных школ менеджмента раннего периода развития менеджмента и современного этапа.

**Задачи практического занятия:**

1) закрепить теоретический материал относительно классификации подходов и школ менеджмента в управлении, а также научить студентов овладевать специальной терминологией в области менеджмента и навыками формирования системы управления организации в соответствии с современными принципами менеджмента;

2) ознакомить студентов с основными элементами системы научного менеджмента Ф. Тейлора;

3) изучить развитие классической (административной) школы и школы человеческих отношений и ознакомить студентов с основными её представителями;

4) дать общую характеристику школы поведенческих наук, а также изучить особенности управленческой школы, основанной на количественном подходе и изучить основных её представителей;

5) ознакомить студентов с возникновением и развитием школы, основанной на ситуационном подходе.

*Методические рекомендации:*

В ходе практического занятия важно усвоить эволюцию этапов развития менеджмента в управленческой мысли, а также классификацию подходов и школ менеджмента, в частности, нужно ознакомить студентов с основными элементами системы научного менеджмента Ф. Тейлора, характерными чертами классической (административной) школы управления и ее основными представителями; изучить особенности возникновения и развития школы человеческих отношений и школы основанной на процессном подходе, а также школы поведенческих наук; рассмотреть принципы школы научного управления Ф.Г. Тейлора; раскрыть сущность управленческой школы, основанной на количественном подходе;

ознакомить студентов с возникновением и развитием школы, основанном на ситуационном подходе.

Изучить систему менеджмента Г. Форда, который несомненно, известен в первую очередь, как один из крупнейших предпринимателей. Но на протяжении своей долгой жизни он ни разу не отпустил бразды правления родной компании, одновременно являясь единственным владельцем и топ-менеджером.

Основные принципы фордизма (системы управления Г. Форда) следующие:

- 1) массовое изготовление стандартной продукции на основе конвейера;
- 2) непрерывность и подвижность процесса производства;
- 3) максимальный темп работы;
- 4) новая технология на основе поточного производства;
- 5) точность как стандарт и качество продукции;
- 6) определяющая роль технико-технологической системы;
- 7) экономический эффект системы;
- 8) независимость от человеческих слабостей.

Ранние работы Гилбретов были посвящены только изучению рабочих движений, то есть стандартизации, системным изучением рабочего процесса и повышением показателей эффективности производства. Далее их взгляды расширяются на изучение темпов работ и трудовых движений. Особое внимание уделялось рассмотрению такой проблемы, как утомляемость на работе и пути ее снижения. Подобно Тейлору, Гилбреты проводили ошеломляющие своими результатами эксперименты по повышению производительности труда.

Анри Файоль, представитель классической (административной) школы, рассмотрел те функции, которые присущи каждой организации независимо от вида ее деятельности. В качестве основных функций рассматриваются: планирование, организация, мотивация, контроль. В качестве связующих: принятие решений и коммуникации. Руководство (лидерство) выделяется в отдельный в самостоятельный вид деятельности. Оно предполагает возможность влиять на отдельных работников или группы работников, чтобы они работали в направлении достижения целей.

Положения менеджмента Анри Файоля являются следующими:

- 1) техническая деятельность (производство, выделка и обработка);
- 2) коммерческая деятельность (закупка, сбыт и обмен);
- 3) финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала);
- 4) деятельность, направленная на обеспечение безопасности (защита собственности и персонала);
- 5) учет (проверка фондов, балансовые отчеты, издержки, статистика);
- 6) управленческая деятельность (планирование, организация, распорядительство, координация, контроль).

Анри Файоль отличал понятие руководства от управления, называя первое ведением предприятия к намеченной цели, а второе – одной из функций руководства. Сегодня они называются соответственно стратегическим и оперативным менеджментом.

*Процессный подход в теории менеджмента* был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать

функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Процессный подход в противоположность этому рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии *школы человеческих отношений* в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хотторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.

*Количественный подход основан на исследовании операций* – применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно.

Питер Друкер – крупнейшая фигура современной теории управления, повлиявшая на становление менеджмента как систематизированной научной дисциплины. С легкой руки Друкера менеджмент в середине XX века стали изучать в учебных заведениях США, а вскоре появились и целые направления. Питер Друкер успешно использовал в своей деятельности консалтинг, то есть консультирование по вопросам управления. Его научные труды насыщены яркими примерами этой консультационной работы, в которых производится анализ причин неудач и успехов корпораций. Друкер смотрит в будущее и дает советы, не отвлекаясь от настоящего, и, что очень важно, не забывая о прошлом. Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления.

*Системный подход* – это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих, этот способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, нужно знать, что такое система.

*Ситуационные теории менеджмента*, дают описание того, как подстраивать организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие известны Вам классические теории менеджмента?
2. Кто является основателем школы научного управления?



3. В чем заключается сущность школы научного управления?
4. В чем заключается сущность концепции идеальной бюрократии М. Вебера?
5. Перечислите основные принципы управления А. Файоля?
6. Какой вклад внесла классическая школа в развитие науки и практики менеджмента?
7. Что способствовало развитию количественной теории менеджмента?
8. Какой вклад внесла школа человеческих отношений в развитии теории менеджмента?
9. Какой вклад внесли учёные, которые были представителями количественного подхода в теорию и практику менеджмента?
10. В чем заключается сущность неоклассической теории менеджмента?
11. Назовите основных представителей школы человеческих отношений.
12. Какой вклад внесла школа человеческих отношений в развитие теории менеджмента?
13. Почему Хоторнские исследования стали поворотным пунктом в менеджменте?
14. В чем заключается сущность школы организационного поведения?
15. Какой вклад внесла школа организационного поведения в развитие теории менеджмента?
16. Сформулируйте причины возникновения интегрированных подходов к управлению.
17. Объясните сущность прогностической (эмпирической) школы управления.
18. Раскройте основные положения системного подхода к управлению. Каким образом системная концепция повлияла на развитие науки управления?
19. Дайте характеристику сущности и особенностям ситуационного и процессного подходов к управлению.
20. Дайте характеристику современной и будущей парадигмам менеджмента.
21. Дайте характеристику трём этапам в развитии парадигм менеджмента.
22. Охарактеризуйте основные предпосылки возникновения науки управления.
23. Перечислите основных представителей прогностической (эмпирической) школы управления.
24. В чем заключается сущность идей представителей школы научного управления?
25. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора в развитии науки управления.
26. Что нового в науку управления внесла административная школа?
27. На какой из элементов системы управления делали упор представители школы организационного поведения и школы человеческих отношений?
28. Как Вы оцениваете вклад представителей системного подхода в теорию и практику менеджмента?
29. Раскройте основные положения количественной теории менеджмента.
30. Определите влияние процессного подхода в менеджменте на развитие управленческой мысли.

*Проблемные вопросы:*

1. Объясните сущность количественного подхода к управлению.
2. Раскройте основные положения школы научного управления.

3. Что обусловило возникновение менеджмента как науки?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы развития менеджмента и обоснуйте последовательность их возникновения.
5. Приведите основные положения «фордизма» и классической школы и объясните, почему их целесообразно относить к первому этапу развития менеджмента.
6. Объясните сущность принципов менеджмента Анри Файоля и охарактеризуйте взаимосвязи между ними.
7. К каким положительным результатам привело применения количественных (экономико-математических) методов в менеджменте?
8. Объясните на конкретных примерах сущность процессного подхода в менеджменте.
9. Что обусловило необходимость компьютеризации управленческих процессов?
10. Охарактеризуйте программное обеспечение управленческой деятельности.
11. Какой Вам известный вклад ученых в развитие науки о менеджменте?
12. В чём заключаются отличительные особенности исторических периодов развития менеджмента?
13. В чем проявляется ограниченность классической теории менеджмента?
14. В чем Вы видите различия одномерных (ранних) и интегрированных подходов к управлению?

#### *Практическое задание*

1. Определите какие свойства принадлежат к японскому, а какие – к американскому менеджменту.

Обозначьте их соответственно буквами «А» и «Я»:

- 1) преобладает коллективная форма работы;
- 2) решительность, агрессивность;
- 3) упорство, высокая производительность труда;
- 4) стремление к лидерству;
- 5) индивидуализм;
- 6) пожизненный наем;
- 7) демонстрация собственных достижений;
- 8) частые сборы, коллективные мероприятия;
- 9) переход к мультидивизионным структурам.

Литература: [3, 5, 6, 7].

### ТЕМА № 3

## ОРГАНИЗАЦИЯ, КООРДИНАЦИЯ, УЧЁТ, КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Организация, учёт и координация как основополагающие процессы управления в организации. Методы координации и управленческий контроль в организации.

3.2. Сущность, объекты, субъекты, виды, задачи и этапы контроля.

3.3. Сущность функций менеджмента и их взаимосвязь: краткая характеристика функций.

**Ключевые слова:** функции, менеджмент, организация, координация, учёт, контроль, процессы, координация, организация, объекты, субъекты.

**Цель практического занятия:** обеспечение студентов теоретическими знаниями о функциях менеджмента; рассмотреть особенности основных функций организации как процесса управления, дать представление студентам об, решаемых задач посредством функции контроля, организации, координации и учёта как главных функции менеджмента; научить студентов оперироваться основным инструментарием реализации процесса менеджмента – организацией.

**Задачи практического занятия:**

1) изучить особенности содержания основных категорий функций менеджмента – организация, планирование, координация, контроль и мотивация;

2) ознакомить студентов с сущностью, объектами, субъектами, видами, задачами и этапами контроля в организации;

3) развить у студентов навыки и способности оперирования основным инструментарием реализации функции планирования и контроля в организации, а также навыками определения и декомпозиции целей для конкретной организации.

*Методические рекомендации:*

В ходе практического занятия студентам важно усвоить основные функции менеджмента их сущность и взаимосвязь. Студентам важно знать основные принципы управления, а также их классификацию; методы координации и виды мотивации на предприятии; характеристику А-задачам с позиции ABC-анализа в функции контроля.

*Функция организации* направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей организации.

Основные задачи организации:

1) формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;

2) установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;

3) обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

*Функция координации* – 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.

*Функция контроля* – процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия

процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

*Функция учета* – формирование основной части информационного обеспечения процессов управления как процессов принятия решений. Учет как констатация и оценка результатов реализации управленческих решений производится по данным внутренней отчетности предприятия или организации.

*Делегирование* – передача задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

Основные принципы рационального делегирования: единоначалие; соответствие характеру полномочий сотрудника; координация; достаточность ответственности; мотивированность.

*Ответственность* – это обязательство выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

*Полномочия* – это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач. Полномочия бывают линейными и штабными.

*Линейные полномочия* – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Делегирование линейных полномочий (скалярный процесс) создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд.

*Штабные полномочия* – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу. Штабные полномочия бывают четырех видов: рекомендательные; обязательного согласования; параллельные; функциональные.

Основные разновидности административного аппарата: консультативный; обслуживающий и личный.

*Структура управления организацией* – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие как единого целого.

*Горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

*Вертикальные связи* – связи подчинения, необходимость которых возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

*Линейные связи* отражают движение управленческих решений между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

*Функциональные связи* имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Сформируйте определение понятия «принципы управления» и охарактеризуйте общие и частные принципы управления?
2. Дайте определение термина функция. Что собой представляет функция организации, в чём её особенности?
3. По каким признакам классифицируются функции в менеджменте?
4. Дайте характеристику конкретным функциям в менеджменте.

5. Дайте характеристику общим и специфическим функциям в менеджменте.
6. Дайте характеристику функциям планирования, организации и контроля.
7. Дайте характеристику специальным функциям в менеджменте.
8. Приведите примеры реализации конкретных функций менеджмента через общие.
9. Что представляет контроль как функция менеджмента? Какое место данная функция занимает в процессе управления?
10. Как контроль связан с функциями планирования, организации и управления?
11. Из каких этапов состоит процесс контроля? В чем смысл каждого этапа?
12. Дайте характеристику модели процесса контроля в организации.
13. Как можно классифицировать процессы контроля в организации?
14. С какой целью осуществляется предварительный, текущий и заключительный разновидности контроля?
15. Какие требования предъявляются к эффективной системе контроля? Объясните.
16. Почему работники организации сопротивляются контролю?
17. Какие существуют методы преодоления сопротивления контролю?
18. Как Вы понимаете категорию «дисфункциональный эффект системы контроля»?
19. Какие Вам известны типы управленческого контроля?
20. Из каких основных элементов состоит система финансового контроля деятельности организации?
21. Что представляет собой организация как функция управления?
22. Перечислите требования к разработке организационных структур.
23. Как называется функция, обеспечивающая упорядоченные структуры по горизонтали?
24. Что представляет учёт как функция управления?
25. Перечислите отличия и сходства бухгалтерского учёта от управленческого.
26. Как классифицируются расходы в организации?
27. Какие элементы включает учётная политика организации?
28. Перечислите и охарактеризуйте основные три вида контроля.
29. Что представляют собой А-задачи с позиции ABC-анализа?

*Проблемные вопросы:*

1. В чём заключается сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какие требования предъявляются к формулировке целей организации?
3. Дайте определение бюджета. Какие виды бюджетов существуют на уровне организации?
4. Как осуществляется процесс составления бюджета на предприятии?
5. В чём преимущества и недостатки бюджетирования как инструмента финансового контроля?
6. Какие Вам известны основные документы финансовой отчетности предприятий?
7. Какие цели преследуют расчеты стандартных финансовых коэффициентов организации?
8. В чём Вы видите практическую ценность построения графика безубыточности?

9. Для чего осуществляется операционный контроль?
10. В каких сферах применяется операционный контроль?
11. Какие Вам известны методы операционного контроля? В чем заключается их сущность?
12. Что Вы понимаете под контролем поведения работников в организации?
13. На каком этапе процесса контроля чаще всего делаются ошибки? Почему?
14. Менеджер не может контролировать абсолютно все процессы в организации. На чем должно основываться решение по выбору обязательных объектов контроля?
15. Контроль – необходимая составляющая ежедневной деятельности менеджера». Объясните почему. Согласны ли Вы с этим утверждением.
16. С какой целью используются финансовый контроль в деятельности предприятий?

### *Практическое задание и ситуация*

#### *Практические задания*

1. Исследуйте элементы контроля трудовой дисциплины работников одного из предприятий и разработайте схему системы контроля на предприятии.
2. Сделайте наблюдение процедуры контроля на предприятии (контроль качества продукции, финансовый контроль и другие) и определите слабые и сильные стороны персонала данного предприятия.

#### *Практическая ситуация*

Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». В чем может быть причина сложившейся ситуации? Как ее исправить?

Литература: [7, 9,12, 14].

## ТЕМА № 4

### МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Современные теории мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

4.2. Сущность теории К. Альдерфена. Теория Д. Мак Кливленда. Теория двух факторов Ф. Герцберга. Теория ожиданий и теория справедливости.

4.3. Комплексная процессуальная теория мотивации.

4.4. Классификация и структура мотивов в организации. Процесс мотивации. Экономические (прямые и косвенные) и неэкономические (организационные и моральные) инструменты и способы мотивации.

**Ключевые слова:** теория, мотивация, мотивы, экономические и организационные инструменты, способы, содержательные и процессуальные теории мотивации, теории ожидания и справедливости.

**Цель практического занятия:** сформировать у студентов системное видение значения мотивации персонала организации и ознакомить с основными инструментами ее стимулирования на результаты деятельности предприятия.

**Задачи практического занятия:**

1) изучить содержание главной категории функции менеджмента – мотивации и ознакомиться с теориями мотивации, а также современными подходами к мотивации персонала (содержательными и процессуальными теориями мотивации);

2) овладеть навыками оперирования основным инструментарием реализации процесса менеджмента – мотивации, разработки и управления системой мотивации в организации и в ее структурных подразделениях;

3) ознакомить студентов с комплексными процессуальными теориями мотивации;

4) научить студентов проводить анализ, действующей системы мотивации на предприятии и определять направления её совершенствования, а также работать в группе над проектированием и реализацией процесса мотивации в организации.

*Методические рекомендации:*

В ходе практического занятия студентам важно научиться различать разные виды мотивации: содержательные, процессуальные и комплексные теории мотивации; применять разные инструменты мотивации, а также различать теорию мотивации К. Альдерфена, теорию мотивации Д. Мак Кливленда, теорию двух факторов Ф. Герцберга, теорию ожиданий и теорию справедливости.

*Мотивация* – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивации лежат потребности человека, заставляющие его действовать определенным образом.

*Потребности* – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности: удовлетворять их, подавлять, не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно.

*Мотив* (от лат. moveo – двигаю) – нужда, ставшая настолько необходимой, что заставляет человека искать способы ее удовлетворения; побуждение к деятельности,

направленной на удовлетворение потребности; побудительная сила и повод к действию.

*Вознаграждение* – все, что человек считает ценным для себя.

*Мотивационная структура* – совокупность как осознаваемых, так и неосознаваемых мотивов человека в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека.

*Трудовая мотивация* – совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей.

Таблица 2.

Краткая характеристика содержательных теорий мотивации

Название теории, её автор	Основное содержание теории
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребности делятся на: первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.</li> <li>2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворённая потребность иерархической структуры.</li> <li>3. После того, как потребность удовлетворена, её мотивирующее воздействие прекращается.</li> <li>4. Для того, чтобы мотивировать конкретного работника, менеджер должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности такими действиями, которые способствуют достижению целей.</li> </ol>
Двухфакторная модель Ф. Герцберга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вторичные потребности представляют собой пяти уровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.</li> <li>2. Наличие гигиенических факторов.</li> <li>3. Мотиваторы, соответствующие потребностям уровней Маслоу, активно воздействуют на поведение работников.</li> </ol>
Теория ARG, К. Адерфер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Включает 3 основные группы потребностей: экзистенциальные (E – existence), социальные (R – relatedness), развития (G – growth).</li> <li>2. В отличие от концепции Маслоу ARG отвергает необходимость последовательного удовлетворения потребностей: если потребности высокого уровня не удовлетворяются, человек может вернуться к более низким (процесс фрустрации).</li> <li>3. Человек может иметь одновременно несколько доминирующих потребностей.</li> </ol>
Теория приобретения	<p>Три группы потребностей, приобретаемые на основе жизненного опыта, обучения и культуры, а также активно, воздействующие на поведение человека являются следующими:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребности во власти.</li> <li>2. Потребности в успехе.</li> <li>3. Потребности в принадлежности.</li> </ol> <p>Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности нижних уровней, как правило, уже удовлетворены. Эти потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически. Сочетание этих потребностей в работника определяет их предпочтения и положение в организации и характере выполняемой работы.</p>



*Мотивирование* – процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов.

*Стимул* – инструменты, актуализирующие, вызывающие действие определенных мотивов.

*Стимул* – все то, что может выступать как компенсация за определенные действия человека или замена того, что он хотел приобрести в результате этих действий.

Таблица 3.

Краткая характеристика процессуальных теорий

Название теории	Содержание теории
Теория ожидания В. Врума	Основана на понятии ожидания, рассматриваемого как оценка данной личностью определённого события, включает действие трёх факторов: ожидание в отношении затрат и результатов труда; ожидание в отношении результатов и вознаграждения, валентность, то есть степень удовлетворения вознаграждением. Чем больше оправдываются ожидания, чем выше валентность, тем эффективнее мотивация.
Теория справедливости Дж. Адамса	В основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке его усилий по сравнению с оценкой усилий других сотрудников. Если человек считает, что его недооценивают, мотивация и результативность труда снижается. Включает элементы теорий ожидания и справедливости. Процесс мотивации зависит от действий пяти переменных: усилий, способностей, результатов, вознаграждения и удовлетворения сотрудника своей ролью.
Комплексная теория мотивации А.Портера-Э. Лоулера	Усилие – это функция от ценности вознаграждения и его вероятности. Удовлетворение – это функция от величины вознаграждения и его справедливости.
Теория усиления В.Ф. Скинера	Поведение служащих в основном предопределено. Реакция человека в ответ на конкретные действия и события приводит к определенному результату (последствиям). Если результат положительный, служащий имеет тенденцию к повторению своего поведения в подобной ситуации, а если отрицательный – он будет избегать подобных действий или вести себя в будущем по-другому.

*Стимулирование* – средство с помощью которого можно осуществить мотивирование.

*Материальная мотивация* – стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и в обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

*Статусная мотивация* является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных и социально значимых сферах организации.

*Внутренняя мотивация* является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

*Внешняя мотивация* отражает воздействие на субъект, происходящее извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и так далее.

*Положительная мотивация* – материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и такое прочее.

*Отрицательная мотивация* – материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности.

*Содержательные теории мотивации* (теории потребностей) основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать определенным образом. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей.

*Процессуальные теории мотивации* посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса. Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и модель Портера-Лоулера.

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Как вы понимаете понятие «потребности» и «побуждение». Чем эти два понятия отличаются?
2. Что такое внутреннее и внешнее вознаграждение? Дайте характеристику функции мотивации в менеджменте.
3. Дайте определение категории «мотивация». В чем вы видите различие между категориями «стимулирование» и «мотивирование»?
4. Как связаны между собой потребности, побуждения, цели, действия и вознаграждение в модели процесса мотивации?
5. По какому принципу из всей совокупности теории мотивации выделена группа теорий содержания мотивации?
6. Какие идеи положены в основу теории иерархии потребностей А. Маслоу?
7. В какой последовательности удовлетворяются потребности человека согласно теории ERG К. Альдерфера?
8. Какие новые идеи относительно теоретических основ мотивации предложил Д. Мак-Клелланд в теории приобретенных потребностей?
9. В чем состоит вклад Ф. Герцберга в развитие теории мотивации?
10. На какое исследование аспектов мотивации направлены теории процесса мотивации? Что между ними общего?
11. Перечислите основные инструменты мотивационного механизма предприятия.
12. Объясните механизм мотивации человека по теории справедливости С. Адамса.
13. На каких элементах мотивации концентрирует внимание модель Портера-Лоулера? Как они взаимосвязаны между собой?
14. Как бы вы охарактеризовали вклад процессного подхода в развитие теории мотивации?
15. В чем Вы видите практическую ценность теории содержания и процесса мотивации?
16. Почему знания логики процесса мотивации еще не дает менеджеру достаточных оснований для эффективного управления этим процессом?
17. Какие факторы не позволяют формализовать процесс мотивации?

18. Дайте характеристику содержательных и процессуальных теорий мотивации.
19. Дайте характеристику основных положений теорий справедливости относительно мотивации.
20. Дайте характеристику основных элементов процессуальной теории материального стимулирования.

#### *Проблемные вопросы:*

1. Какую роль играет заработная плата в содержательных теориях мотивации?
2. Можно ли считать заработную плату действительным мотиватором? Ответ обоснуйте.
3. Какие общие выводы можно сделать на основе сравнительного анализа основных теорий содержания мотивации?
4. В управленческой практике имеет место представление, что неравенство подталкивает людей к повышению результатов деятельности. Согласно теории справедливости, наоборот, человек испытывает удовольствие в ситуации справедливости (равенства). Какая из этих альтернатив, по вашему мнению, соответствует действительности? Объясните.
5. Какие новые проблемы мотивации можно выделить, обобщая практику деятельности современных компаний?
6. Из каких этапов состоит модель контроля поведения работников?
7. Почему менеджеры имеют право использовать как абсолютные, так и относительные стандарты в процессе контроля поведения работников?
8. Какие существуют инструменты прямого управленческого контроля поведения работников?
9. Чем и как можно заменить прямой управленческий контроль поведения работников?
10. В чем заключается сущность механизма мотивации работников на положениях, учитывая потребности человека?
11. Подумайте и дайте ответ, что общего и в чем заключаются отличия в теориях потребностей А. Маслоу и К. Альдерфера?
12. Обоснуйте на конкретных примерах применение в организациях двофакторной теории Ф. Герцберга и теории ожидания Врума.
13. Какой вклад зарубежных учёных в развитие мотивационного механизма?
14. В чем состоит проблема действенных и реалистичных систем стимулирования работников?

#### *Практические ситуации*

##### *Практическая ситуация № 1*

Мисс Мариан Моэ, юная 25-летняя дама, работает в отделе рекламы универсального магазина около 3-х лет. Ее главная задача – готовить световые табло, которые затем устанавливаются по всему магазину. Хотя мисс Моэ считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя отдела воспринимаются ею с неприязнью. В отделе только один человек обладает достаточной информацией, знаком с ее работой и может быть ее ассистентом. Но даже с ассистентом мисс Моэ вынуждена работать сверхурочно. Несмотря на то, что заказы на световые табло должны поступать не менее чем за 7 дней до их установки, очень часто бывают срочные заказы. Некоторые руководители подразделений уже привыкли давить на нее ради скорейшего выполнения их заказов.

Поскольку проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение на совещании правления. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочных заказов вновь стало медленно расти. Мисс Моэ любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые работники других отделов за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько заказов, что она их просто не осилит. Чувствуя обиду, мисс Моэ сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного заказа мисс Моэ подала заявление об увольнении.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие теории мотивации не учел руководитель мисс Моэ?
2. Определите уровень мотивации мисс Моэ на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были у мисс Моэ, и на какие средства их удовлетворения она рассчитывала?
4. Как бы Вы мотивировали мисс Моэ?

*Практическая ситуация № 2*

Руководителям приходится работать с людьми, которые отличаются разными запросами и разной чувствительностью к одним же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими. Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и так далее.

1. Материальные потребности.

2. Потребность в безопасности/гарантии занятости.
3. Социальные потребности.
4. Потребность в справедливой оценке собственного вклада.
5. Потребность в развитии и самореализации.

Таблица 4.

Сотрудники организации и их потребности

№ п/п	Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.			
2.			
3.			

### Практическая ситуация № 3

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и так далее. Заполните материал в виде таблицы.

Таблица 5.

Возможности и мотивы сотрудников компании

№ п/п	Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.			
2.			
3.			

1. Хорошие условия труда.
2. Развитие профессиональной карьеры.
3. Хороший климат в коллективе.
4. Гибкий график работы.
5. Хорошие взаимоотношения с руководством.
6. Гарантии занятости.
7. Интересная работа.
8. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
9. Справедливая оценка трудового вклада.
10. Возможности для обучения и профессионального развития.
11. Стабильность в работе.
12. Уверенность в завтрашнем дне.
13. Признание со стороны коллег и руководства.

Литература: [1, 5, 7, 11, 15].

## ТЕМА № 5

### КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Методы менеджмента и их классификация. Организационно-административные методы управления: организационное регламентирование, нормирование, организационно-методическое инструктирование, распорядительное воздействие, согласительные рекомендации. Преимущества и недостатки применения организационно-административных методов управления.

5.2. Экономические методы управления: их преимущества и недостатки.

5.3. Правовые методы управления: их преимущества и недостатки.

5.4. Социально-психологические методы управления. Приёмы и способы социально-психологического воздействия. Основные преимущества и недостатки.

**Ключевые слова:** методы управления, менеджмент, экономические методы, социально-психологические методы, организационные методы; нормирование, регламентирование, принципы управления, организационно-методическое инструктирование, планы, нормативы, согласительные рекомендации, положения.

**Цель практического занятия:** закрепление у студентов полученных теоретических знаний относительно классификации методов менеджмента и преимуществах и недостатках применения административно-правовых, социально-психологических и экономических методов управления.

**Задачи практического занятия:**

1) научить студентов выявлять особенности различных методов менеджмента, а также ознакомить студентов с организационно-административными методами управления (основными преимуществами и недостатками применения организационно-административных методов управления);

2) ознакомить студентов с экономическими методами управления, изучить их преимущества и недостатки;

3) дать представление студентам об особенностях правовых методов управления: их преимуществах и недостатках;

4) ознакомить студентов с социально-психологическими методами управления, а также основными приёмами и способами социально-психологического воздействия, а также основными преимуществами и недостатками при использовании данных методов управления.

*Методические рекомендации:*

При изучении данной темы студентам важно усвоить следующие термины: организационное регламентирование, нормирование, организационно-методическое инструктирование, распорядительное воздействие, согласительные рекомендации.

Организационное регламентирование определяет границы управления на каждом уровне. Регламентирование определяет состав предприятия, фиксирует функции, права, обязанности и ответственность подразделений и лиц.

*Нормирование труда на предприятии* – область менеджмента организации, включающая управление и совершенствование процесса установления научно-обоснованных норм затрат труда на выполнение работ. Научно-обоснованные нормы базируются на технических и технологических параметрах производства, допустимые рабочие нагрузки, выражающиеся в физиологически оправданной их интенсивности, а также зависят от условий труда.

*Организационно-методическое инструктирование* осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации.

К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- 1) должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;
- 2) методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- 3) методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- 4) рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указываются порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

*Распорядительное воздействие* – единичные оперативные организационные команды. В отличие от организационных воздействий распорядительные воздействия есть разовые, хотя и повторяющиеся акты, направленные в основном на ликвидацию отклонений, возникающих в процессе управления.

В ходе изучения темы важно обратить внимание на преимущества и недостатки применения разных методов менеджмента и механизм формирования и классификацию методов менеджмента.

*Методы менеджмента* – совокупность способов и приемов влияния на коллектив и отдельных работников с целью выполнения миссии и достижение целей организации. Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма организации.

В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

- 1) организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- 2) экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- 3) социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

*Административные методы* – способ осуществления управленческих воздействий на персонал, который базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга стремление человека трудиться в определённой организации и так далее. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Организационные меры воздействия на организацию:

- 1) штатное расписание;
- 2) положение о подразделениях;
- 3) должностные инструкции;
- 4) организация рабочего места;
- 5) коллективный договор;
- 6) организационная структура управления;
- 7) устав предприятия;
- 8) правила внутреннего трудового распорядка.

*Экономические методы* – способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

*Социально-психологические методы* – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии.

Объект воздействия этих методов, – группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на 2 основные группы:

1) социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека);

2) психологические, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

*Социологические методы* играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование включает: цели, методы, критерии, нормативы и результаты.

*Социальное планирование* обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и других) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования включают: анкетирование, интервьюирование, социометрию, наблюдение и собеседование.

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. В чем заключается механизм формирования методов менеджмента?
2. Какие существуют взаимосвязи между функциями и методами управления?
3. Дайте определение методов менеджмента.
4. Как классифицируются методы менеджмента по различным признакам?
5. Дайте характеристику механизму воздействия на работников методов менеджмента прямого и косвенного воздействия.
6. Дайте характеристику экономических методов менеджмента.
7. Дайте характеристику социально-психологических методов менеджмента.
8. Раскройте сущность технологических методов менеджмента на производственных предприятиях.
9. В чём заключается сущность, назначение и роль административных методов управления в деятельности предприятия?
10. Дайте определения следующих терминов: организационное регламентирование, нормирование, организационно-методическое инструктирование, распорядительное воздействие, согласительные, рекомендации.



### *Проблемные вопросы:*

1. Подумайте и обоснуйте преимущества и недостатки применения организационно-административных методов управления.
2. Подумайте и обоснуйте преимущества и недостатки экономических методов управления.
3. Подумайте и обоснуйте преимущества и недостатки социально-психологических методов управления.
4. Какие Вам известны способы и приёмы социально-психологического воздействия на организацию? Ответ обоснуйте.
5. Какие Вам известны преимущества и недостатки правовых методов управления?

### *Практические ситуации и задания*

#### *Практическая ситуация*

На промышленное предприятие была принята молодой специалист Лялина, окончившая институт. Быстро освоившись в должности, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более, что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками промышленного предприятия. Только с управляющим Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от управляющего ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на данном предприятии. Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить производственным процессом на предприятии, вообще отказывалась от данного вида работ и делала только работу, закрепленную по должностной инструкции.

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации.
2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину?

#### *Практические задания*

1. Рассмотрите элементы материального стимулирования на любом предприятии и охарактеризуйте форму и системы оплаты одной из категорий работников данного предприятия.
2. Охарактеризуйте и опишите инструменты нематериального стимулирования персонала на исследуемом предприятии.
3. На основании предыдущих исследований разработайте письменную схему системы мотивации и стимулирования персонала, а также выявите её недостатки и преимущества.
4. Подумайте и предложите совершенствование системы мотивации и стимулирования работников на исследуемом предприятии.

Литература: [2, 4, 6, 8, 10, 12].

## ТЕМА № 6

### ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Внутренняя и внешняя среды организации.

6.2. Внешняя среда косвенного воздействия на организацию.

6.3. Внешняя среда прямого воздействия на организацию.

**Ключевые слова:** внутренняя и внешняя среды, прямое и косвенное воздействие, переменные, управленческий цикл организации, подвижность и сложность, неопределённость среды, факторы влияния, анализ, составляющие.

**Цель практического занятия:** закрепить знания, полученные на лекционных занятиях, а также сформировать системное видение взаимосвязи и взаимозависимости переменных прямого и косвенного воздействия, а также их влияние на деятельность организации.

**Задачи практического занятия:**

1) развить способности студентов определять взаимосвязи и влияния факторов внутренней и внешней среды организации; научить различать внешнюю среду организации прямого и косвенного воздействия;

2) ознакомить студентов с методическими подходами к анализу внутренней и внешней среды организации и овладеть методикой анализа влияния ситуационных переменных на деятельность организации, а также разработкой рекомендации по стратегическому и операционному управлению предприятием для определения влияния внешней среды на организацию;

3) научить студентов определять внутреннюю и внешнюю среды организации и выявлять ситуационные переменные внутренней и внешней среды организации, а также ознакомить студентов с методическими подходами к анализу внешней среды организации.

*Методические рекомендации:*

При усвоении практического занятия студентами важно научить студентов определять внутреннюю и внешнюю среду предприятия, а также уметь различать внешнюю среду косвенного и внешнюю среду прямого воздействия. Важно научить определять студентов основные направления и составляющие анализа внешней и внутренней среды организации.

*Внешняя среда организации* – вся совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, которые разделяющиеся на прямые и косвенные.

*Среда косвенного воздействия (общая среда)* – факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, взаимоотношения с местными управляющими организациями и другие.

*Среда прямого воздействия (специфическая среда)* – факторы внешней среды, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе также прямое влияние операций организации: поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

*Сложность внешней среды* – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

*Подвижность внешней среды* – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

*Неопределенность внешней среды* – функция количества информации, которой располагает организация (лицо) по поводу конкретного фактора, а также функция

уверенности в этой информации. Основные внутренние переменные организации (по определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури) – это цели, структура, задачи, технология и люди, которые составляют внутреннюю среду организации.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Дайте определение внешней и внутренней среды организации и какие компоненты они включают?
2. По какому критерию внешнюю среду организации подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия?
3. Дайте характеристику основных функциональных сфер внутренней среды организации.
4. Охарактеризуйте основные переменные внутренней среды организации.
5. Дайте определение термина внешней среды организации.
6. Какие Вам известны факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на деятельность организаций?
7. Дайте характеристику сущности управленческого цикла организации.

*Проблемные вопросы:*

1. Перечислите основные направления и составляющие анализа внешней среды организации.
2. Назовите основные источники данных для анализа внешней среды.
3. Какие необходимые условия, чтобы поставленные цели соответствовали той роли, которой они должны играть для предприятия? Ответ обоснуйте.
4. Перечислите основные типы целей, которые должны быть поставленные перед сотрудниками на любом предприятии.

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

*Практическая ситуация № 2*

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

*Вопросы для обсуждения:*

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Литература: [6, 9, 14, 16].

## ТЕМА № 7

### МЕНЕДЖЕР: ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЛИЧНОСТЬ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА

7.1. Особенности управленческого труда. Объект и субъект управления.

7.2. Классификация объектов управления. Уровни управления по Пирсону: технический, управленческий и институциональный. Уровни управления в малых и крупных фирмах.

7.3. Основные роли и функции, выполняемые современными менеджерами. Требования, предъявляемые к менеджеру (требования к профессиональной компетенции и личностным качествам менеджера).

7.4. Этика менеджмента. Ограничения в деятельности менеджера. Самоменеджмент.

**Ключевые слова:** управление, требования, функции, объект, субъект, управленческий труд, требования, качества менеджера, профессиональная этика.

**Цель практического занятия:** ознакомить студентов с особенностями управленческого труда и классификацией уровней управления по Пирсону; обобщение и систематизация, а также закрепление полученных теоретических знаний относительно деятельности менеджера, а также ознакомление с личностными и профессиональными качествами менеджера.

**Задачи практического занятия:**

1) дать представление студентам об особенностях управленческого труда, в частности, ознакомиться с субъектом и объектом управления, классификацией объектов управления;

2) ознакомить студентов с уровнями управления в малых и крупных фирмах, а также ознакомить студентов с системным и ситуационным подходом при анализе конкретных ситуаций в области менеджмента с целью формирования научного мировоззрения студентов;

3) рассмотреть со студентами основные роли и функции, выполняемые современными менеджерами, а также с требованиями к профессиональной компетенции и личным качествам, предъявляемым к менеджеру;

4) дать представление студентам об деловой этике в менеджменте, а также ограничениях в деятельности менеджера.

*Методические рекомендации:*

В ходе практического занятия студентам важно усвоить особенности управленческого труда, в частности, объект и субъект управления и их классификацию, этику менеджмента и основные ограничения в деятельности менеджера.

*Управленческий труд* – вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации.

*Объект управления* – обобщающий термин кибернетики и теории автоматического управления, обозначающий устройство или динамический процесс, управление поведением которого является целью создания системы автоматического управления.

*Субъект управления* – понятие в теории управления, субъект (лицо, группа людей или организация), принимающий решения и управляющий объектами,

процессами или отношениями путём воздействия на управляемую систему для достижения поставленных целей.

*Предметом управленческого труда* является процесс управления и люди, участвующие в нем. Некоторые исследователи полагают, что этим предметом выступает многообразная информация. Такая постановка вопроса не согласуется с понятием предмета труда как объектом, на который направлен труд.

*Информация* – это лишь инструмент осуществления процесса управления. В данном случае трудно согласиться с точкой зрения автора, как в случае отнесения человека к предмету управленческого труда, так и исключения информации из числа объектов управленческих правоотношений. В первом случае общая теория права настоящего времени человека во всех случаях относит к субъектному составу правоотношения. Здесь все-таки лучше было бы говорить о поведении человека в качестве предмета управленческого труда, что полностью соотносится с теорией права. Во втором случае к предмету деятельности субъектов управленческих правоотношений необходимо также отнести и информацию. Она будет входить в состав объектов управленческих правоотношений. Не менее важна осведомленность субъекта управления и о внешней среде функционирования системы. Все это достигается организацией и осуществлением непрерывного обмена информацией как между компонентами системы, так и между системой и внешней средой. Благодаря обратной информационной связи субъект управления оценивает эффективность оказанного им воздействия и при необходимости корректирует его. Следовательно, для обеспечения нормального функционирования системы или управления ею необходимо:

- 1) собрать информацию о состоянии системы и внешней ее среды;
- 2) передать ее по каналам связи в место ее соответствующей переработки;
- 3) осуществить переработку информации с целью формулирования команд управления;
- 4) передать исполнительным органам информацию, содержащую команды управления;
- 5) обеспечить контроль за их реализацией.

Подобный подход позволит не только уяснить все многообразие ее содержания, но и создавать основу для оптимальной функционально-структурной организации всего информационного процесса. Таким образом, информацию следовало бы и следует относить к основаниям возникновения, изменения и прекращения управленческих правоотношений, их объектам. Данная позиция находит подтверждение как в юридической литературе, так и в нормативной базе настоящего времени.

В современных условиях может быть выделено 3 вида управленческого труда: эвристический, административный и операторный.

*Эвристический труд* – прежде всего труд руководителей и специалистов. Он в наиболее полной мере отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.

*Аналитические операции* заключаются в получении и восприятии необходимой для принятия решений информации. К числу таких операций в зависимости от форм и методов их выполнения относятся: рассмотрение и изучение различных документов и литературных источников; проведение устных бесед, опросов и непосредственных наблюдений; изложение результатов анализа в соответствующих

документах (справках, докладах, аналитических обзорах); постановка или уточнение диагноза существующего положения.

*Конструктивные операции* связаны с подготовкой и принятием разного рода решений. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности решений, а также от соответствующих методов их индивидуального и коллективного поиска.

*Административный труд* – это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности. Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных операций:

1) служебно-коммуникационных (передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема сотрудников и посетителей, передвижения в пределах предприятия);

2) распорядительных (доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений, письменных приказов, указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий и поручений, составления и утверждения письменных инструкций);

3) координационных (взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, составления плана-графика выполнения работы с указанием исполнителей и сроков);

4) контрольно-оценочных (контроль исполнения приказов, решений совещаний, планов, заданий, поручений, оценка работы подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания).

*Операторный труд* – это главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных, повторяющихся операций, необходимых для информационного обеспечения производственных и управленческих процессов. Следует заметить, что содержание труда административно-управленческих работников не остается неизменным. Как показывают исследования, учетные, информационные и документационные операции занимают у них пока до 70% рабочего времени. Однако в результате применения руководителями и специалистами технических средств, передачи стереотипных, малосодержательных функций машинам, создания новых методов и средств труда, совершенствования организации управления существенно меняется содержание их труда, повышается в их работе удельный вес творческих операций.

В процессе изучения практического занятия студентам важно усвоить материал:

1) относительно основных требований, предъявляемых к современному менеджеру;

2) теоретический и практический материал об основной процедуре осуществления управленческого процесса;

3) основные функции выполняемые менеджерами;

4) основную цель управленческого цикла;

5) уровни управления в организации по Пирсону: технический, управленческий и институциональный.

*Вопросы для обсуждения:*

1. В чем заключается основная цель управленческого цикла?

2. Что включает в себя формулировка миссии организации?

3. В чем заключается разница между миссией, целью и стратегией предприятия? Приведите примеры.
4. Какие основные требования предъявляются к целям организации?
5. Подумайте и обоснуйте, какую из целей можно выделить из общих целей наиболее важную для организации?
6. Дайте объяснение осуществлению процесса менеджмента.
7. Опишите схему процесса менеджмента и подробно охарактеризуйте ее.
8. Дайте объяснение функций менеджмента.
9. Дайте объяснение основных методов и принципов менеджмента.
10. Охарактеризуйте основную процедуру осуществления управленческого процесса.

*Проблемные вопросы:*

1. Какая на Ваш взгляд взаимосвязь менеджмента и научно-технического прогресса?
2. В чем заключаются особенности развития теории и практики менеджмента как науки об управлении организациями?
3. Обдумайте и укажите первостепенные составляющие успеха любой организации.
4. Какая на Ваш взгляд взаимосвязь терминов «управление», менеджмент», «руководитель» и «предприятие»? Ответ можно изобразить схематично.

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что означает данный жест?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

*Практическая ситуация № 2*

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение. Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете – мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам подольше хватило».

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?

2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

Литература: [3, 7, 9, 12, 13, 14].



## ТЕМА № 8

### ВЛАСТЬ. ЛИДЕРСТВО. РУКОВОДСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

8.1. Понятие и типы власти. Классификация власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, эталонная власть, законная власть.

8.2. Власть и влияние: сущность, динамика и современные подходы, основные аспекты форм власти. Особенности и эффективность различных форм власти и влияния.

8.3. Современные теории лидерства.

8.4. Условия применения, преимущества и недостатки различных форм власти и влияния. Процесс делегирования власти.

**Ключевые слова:** власть, лидерство, руководство, менеджмент, эффективность, формы власти, теории лидерства, влияние, управленческая решётка, модель, теория Херси-Бланшара, теория X и Y, современные подходы, принципы, факторы, способы влияния.

**Цель самостоятельной работы:** получение студентами теоретических знаний об особенностях и эффективности различных форм власти и влияния, классификации власти; условий применения, преимуществах и недостатках различных форм власти.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) дать представление студентам о власти и её типах, а также научить студентов классифицировать разные формы власти;

2) научить студентов различать типы власти и влияния в организациях, знать их особенности и эффективность различных форм власти и влияния; изучить сущность, динамику, а также рассмотреть поведенческие и этические аспекты форм власти и влияния;

3) ознакомить студентов с современными теориями лидерства в организации;

4) развить способности анализа и практического применения различных форм власти и влияния, изучить процесс делегирования полномочий, научить студентов определять преимущества и недостатки различных форм власти.

*Методические рекомендации:*

В ходе изучения теоретического материала самостоятельной работы студентам важно обратить внимание на: особенности и функционирование различных форм власти и влияния, а также на современные подходы к власти и теории лидерства в организации; поведенческие и этические аспекты основных форм власти и влияния; процесс делегирования власти в организации. Студентам важно научиться отличать различные теории лидерства и формы власти и влияния.

*Лидерство* – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

*Власть* – возможность влиять на поведение других.

*Влияние* – любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и такое прочее другого индивидуума. Руководитель должен сознавать, что, подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят

продемонстрировать собственную власть. Власть может принимать разнообразные формы.

Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. *Власть, основанная на принуждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме.

3. *Экспертная власть* – это способность человека влиять на поведение других людей в силу определенных личностных свойств: уровня образования и профессионализма, способностей и опыта, умений и навыков, а также доступа к важным знаниям. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя.

4. *Законная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его или ее долг – подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.

5. *Эталонная власть (власть примера).* Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Харизма – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении.

*Власть примера* – способность человека оказывать влияние на других людей посредством собственной харизмы. *Харизма* (в переводе с греческого – «божественный дар») представляет собой власть, основанную на силе личных качеств человека. Харизматическая власть основана на вере людей в исключительные качества своего лидера, личность которого они могут даже обожествлять. *Право на власть* – способность человека использовать данные ему управленческие полномочия в организации. В данном случае проявляется система легитимности власти, основанная не на харизме, а на рационально-правовой основе.

*Власть информации* – возможность доступа человека к важной для других информации и умении использовать ее для влияния на людей.

*Потребность во власти* – желание человека иметь влияние на других людей. Оно проявляется в навязывании своих советов и своей помощи, стремлении понравиться другим с целью укрепления своего авторитета.

*Власть принятия решения* – влияние носителя власти на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия.

*Власть вознаграждения* – ожидание получения благодарности, карьерного роста, финансового вознаграждения и так далее. В данной ситуации человек впадает в зависимость от распоряжений другого человека.

*Принуждение* – способность влиять на людей с помощью наказаний, увольнений, штрафов, силовых методов, должностного понижения и так далее.

*Власть над ресурсами* – возможность перераспределения потоков ресурсов.

*Власть связей* – способность индивида воздействовать на других людей через использование своих контактов с влиятельными и авторитетными людьми.

*Лидерство* – ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности. Лидером является такой член малой группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи.

Лидерство – сугубо групповой феномен, который не может быть реализован в рамках одного человека. Именно поэтому этот феномен относится к динамическим процессам.

*Последователи* – члены группы, признающие лидерство конкретного человека. *Неформальные лидеры* – члены коллектива, официально не имеющие высшей руководящей должности, но которые благодаря набору персональных качеств, жизненного опыта и поведения заняли особое положение.

Факторы, определяющие возможность неформального лидерства: возраст, стаж работы, деловая компетентность, коммуникабельность и инициативность, интеллектуальное развитие, личные психологические качества и хорошие ораторские способности.

*Основные подходы к изучению лидерства:*

- 1) личностный подход к изучению лидерства (теории лидерских качеств);
- 2) поведенческий подход;
- 3) ситуационный подход.

*Личностный подход к изучению лидерства* фокусируется на личных качествах лидера. Этот исследовательский метод исходит из допущения о существовании некоторого набора личностных свойств, обладание которыми является непременным условием успешного лидерства.

*Поведенческий подход* основывается на выборе эффективного стиля лидерства.

*Стиль лидерства* – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения к достижению целей организации. Основные теории поведенческого подхода и основные их представители Курт Левин американский ученый впервые провел классификацию стилей лидерства, выделив три стиля лидерства: авторитарный (автократичный), демократический и либеральный (пассивный, попустительский).

*Авторитарный руководитель* сосредоточивает всю власть и ответственность в своих руках, навязывает свою волю подчиненным, обращается к потребностям низших уровней у подчиненных, принимает лично все важные решения.

*Демократичный руководитель* предпочитает такие механизмы влияния, которые обращаются к потребностям более высокого уровня у подчиненных,

избегает навязывать им свою волю. Демократический стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, то есть подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой выполнения заданий.

*Либеральный стиль руководства* характеризуется минимальным участием руководителя в управлении группой. Коллектив имеет полную свободу действий в выработке решений и контроле их выполнения.

*Дуглас Макгрегор*

Американский ученый назвал представления авторитарного руководителя поведением работников и о том, как надо ими управлять, *теорией X*.

Согласно теории X: люди изначально не любят работать и при любой возможности избегают работы; у людей нет честолюбия, и они стремятся избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить людей работать, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Аналогичные представления демократического руководителя о работниках Д. Макгрегор назвал *теорией Y*, согласно которой: труд – естественная потребность человека. Если условия труда благоприятны, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за выполнение работы; если люди разделяют цели организации, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; степень приобщения человека к целям организации зависит от вознаграждения, получаемого за достижение этих целей; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал человека в организации используется лишь частично.

*Ренсис Лайкерт из Мичиганского университета*

Разработал альтернативную систему классификации стилей лидерства. Им были выделены две категории лидеров: лидеры, ориентированные на работников, и лидеры, ориентированные на работу. Руководитель, сосредоточенный на работе, основное внимание уделяет решению производственных вопросов, организации работы коллектива. Руководитель, сосредоточенный на работниках, основное внимание уделяет совершенствованию отношений в коллективе, позволяет работникам участвовать в принятии решений, избегая чрезмерного контроля. Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства, характеризующихся различной степенью авторитарного и демократического стиля.

*Система 1 называется эксплуататорско-авторитарный руководитель.*

Эти руководители имеют характеристики автократа.

*Система 2 называется благосклонно-авторитарной.*

Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением, а в некоторых случаях наказанием. В системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа.

*Руководители системы 3, называемой консультативной.*

Данный тип руководителей проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеются двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

*Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений.* По мнению Лайкерта, она – самая действенная. Эти

руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория Y). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу. Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители нижнего звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

#### *Группа ученых в университете Огайо*

Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве:

- 1) низкая степень структурирования проблемы – низкая степень внимания к подчиненным;
- 2) низкая степень структурирования проблемы – высокая степень внимания к подчиненным;
- 3) высокая степень структурирования проблемы – низкая степень внимания к подчиненным;
- 4) высокая степень структурирования проблемы – высокая степень внимания к подчиненным.

Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

#### *«Управленческая решетка» Роберта Блейка и Джейна Моутона*

«Решетка» или «сетка» представляет собой матрицу, образованную пересечением двух переменных лидерского поведения: по горизонтали – степень учета интересов производства; по вертикали – степень учета интересов людей. Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют пять стилей лидерства.

*Стиль 1.* Минимальная забота о производстве и нуждах работников. Руководитель прилагает минимальные усилия, которые требуются, чтобы сохранить свое место в организации. Такой стиль, например, может иметь место в случаях, когда предприятие закрывается или руководитель уходит на пенсию.

*Стиль 2.* Руководитель основное внимание уделяет установлению хороших, теплых отношений в коллективе, но мало заботится об эффективности производства. Этот стиль управления может быть эффективным в коллективе с высокой мотивацией к работе, в творческих коллективах. Руководителю,

практикующему такой стиль лидерства, может потребоваться обучение в сферах принятия решений, планирования, организации, контроля.

*Стиль 3.* Руководитель отдает приоритет решению производственных вопросов, максимизации производственных результатов, заботится об эффективном выполнении работы, но его не интересует морально-психологический климат в коллективе и потребности подчиненных. Этот стиль может быть эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия), на начальных стадиях организации производства. В случае преобладания у менеджера этого стиля ему следует больше внимания уделять обучению в сферах управления персоналом, мотивации и коммуникации.

*Стиль 4.* Руководитель в равной степени уделяет внимание интересам производства и коллектива, старается занять позицию «золотой середины», компромисса между стилями 2 и 3.

*Стиль 5.* Оптимальный стиль управления, сочетающий эффективное управление производством и отношениями в коллективе. Этот стиль руководства получил название «команда». Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 5. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяют всем руководителям приближаться к стилю 5, тем самым повышая эффективность своей работы.

#### *Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера*

Ученый выделил три группы факторов, значимых с точки зрения эффективности работы руководителя и подразделения в целом: взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности отношений, взаимного уважения); степень структурированности задачи; объем должностных полномочий, выражающийся, в частности, в возможности руководителя влиять на работу подчиненных посредством различных механизмов стимулирования: вознаграждения и премии, должностного роста и так далее. Ввел новую характеристику лидера «терпимость к наименее предпочтительным сотрудникам».

Параметр «Наименее предпочитаемый сотрудник» характеризует степень доброжелательности руководителя к наименее ценному сотруднику Фидлер полагает, что руководитель, описавший своего работника наиболее позитивно, ориентирован на отношения (руководитель с высоким НПС), а руководитель, описавший своего работника негативно, ориентирован на работу (руководитель с низким НПС).

Выводы теории: в очень благоприятной и очень неблагоприятной среде (среда описывается тремя группами факторов) наиболее эффективный стиль – ориентированный на задачу (низкий НПС).

В очень умеренно благоприятной среде наиболее эффективным стилем – ориентированным на отношения (высокий НПС.) Подход «*путь – цель*» Митчела и Хауса (модель достижения цели) модели «*путь – цель*» эффективный лидер – тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели.

Если мотивация работника (уверенность в зависимости величины усилия от размера вознаграждения) поддерживается оптимальным лидерским стилем, то

организация функционирует эффективно. Такой модели можно выбрать один из четырех стилей:

1. *Директивный* (объясняю, что и как делать, говорю, что и когда от работника ожидается, какое будет вознаграждение, разъясняю путь к вознаграждению);

2. *Поддерживающий* (обращаюсь с подчиненными как с равными, помогаю, поддерживаю в работе);

3. *Ориентированный на достижения* (устанавливаю напряженные, но притягательные цели, обосновываю выгоду от достижения этих целей);

4. *Участвующий* (советуюсь с подчиненными, привлекаю их к участию в управлении).

На выбор стиля влияют следующие ситуационные факторы: качества подчиненных (вера в предопределенность результатов – в связь между трудовыми усилиями и вознаграждением, склонность к подчинению, способности); организационные факторы (содержание и структура работы, система формальной власти, культура группы).

### *Теория Херси-Бланшара*

Согласно теории Херси-Бланшара, выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он:

- 1) способен его выполнить;
- 2) хочет его выполнить;
- 3) уверен в своих силах.

Способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. Желание справиться с заданием включает мотивацию и убежденность в необходимости выполнить задания. Таким образом, готовность последователей можно охарактеризовать четырьмя возможными комбинациями факторов.

1. Неспособны и не хотят или неуверены в себе.
2. Неспособны, но хотят или уверены в себе.
3. Способны, но не хотят или неуверены в себе.
4. Способны и хотят или уверены в себе.

По Херси-Бланшару, есть четыре основных стиля поведения, определяющие систему принятия решений.

*Стиль 1.* Решение принимает лидер.

*Стиль 2.* Лидер принимает решение после обсуждения и/или объяснения.

*Стиль 3.* Решение принимает лидер/ последователи при поддержке лидера.

*Стиль 4.* Решение принимают последователи. В условиях высокой готовности последователей вполне возможно использовать стиль.

4. Более того, при высокой готовности последователей директивный менеджмент (стиль 1) может принести большой вред. Херси и Бланшар предлагают следующую таблицу «вероятности успеха» при выборе стиля лидерства.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение следующих терминов: «влияние», «власть» и «полномочия».

2. Как категории «влияние», «власть» и «полномочия» связаны между собой?

3. Какие Вам известны источники власти?

4. Дайте классификацию источников власти в зависимости от основания их происхождения.
5. Раскройте сущность концепции власти в менеджменте.
6. Дайте определение категории «лидерство» в теории менеджмента.
7. Чем отличается понятие «лидерство» от управленческой деятельности в менеджменте?
8. Как можно классифицировать подходы к изучению лидерства?
9. Какую идею положено в основу подхода к изучению теории лидерства с позиции личных качеств лидера?
10. Какие результаты получены в ходе исследования личных качеств лидера и какие выводы можно сделать на их основе?
11. В чем сущность поведенческого подхода к изучению лидерства?
12. Дайте определение стиля управления.
13. Какие практические выводы позволяют сделать результаты исследований в рамках ситуационного подхода к изучению лидерства?
14. Что характерно для современных концепций лидерства по сравнению с предыдущими подходами?
15. Перечислите типологию руководителей по Ливитту.
16. Перечислите качества сильного командного игрока.
17. Что представляет лидерство как научная категория?
18. В чем состоят отличия формального лидера от неформального?
19. Какие должны быть качества лидера команды как командного игрока?
20. В чем заключается смысл эффективного распределения полномочий в организации?

*Проблемные вопросы:*

1. Перечислите типы межличностной власти.
2. Обозначьте структуру факторов, определяющих лидерство.
3. Обдумайте, какими лидерскими качествами должен обладать современный менеджер.
4. Назовите параметры целевой направленности лидерств.
5. На какие две группы факторов, определяющих стиль лидерства, может быть ориентирован менеджер?
6. Какие из теорий лидерства имеют наибольшее практическое применение? Ответ обоснуйте.
7. Может ли менеджер самостоятельно выбирать свой стиль лидерства?
8. Как взаимосвязаны между собой и чем отличаются категории «мотивация» и «лидерство»?
9. «Все менеджеры должны быть лидерами, но не все лидеры должны быть менеджерами». Согласны ли вы с этим утверждением? Обоснуйте свою позицию.

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд



упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию? Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

### *Практическая ситуация № 2*

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту флегматик, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений:

1. Иванов – ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров – ориентирован на работу и на достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев – ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

1. Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно теории менеджмента?

2. Кого из кандидатов следует назначить на должность заместителями Александрова и почему?

Литература: [2, 6, 9, 11, 13, 16].

## ТЕМА № 9

### РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

9.1. Принятие решения в процессе управления организацией. Классификация управленческих решений: программируемые и непрограммируемые; организационные и индивидуальные; оперативные и стратегические.

9.2. Этапы выработки рационального решения проблемы: диагностирования проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация альтернативы.

9.3. Среда принятия решения: определённость, риск, неопределённость. Методы принятия решения: метод «дерева решений», платёжная матрица, прогнозирование и метод «мозговой атаки».

9.4. Организация процесса коллективного творчества. Реализация управленческих решений и пути повышения их эффективности. «Проверочный лист в помощь принимающим решения Д. Фудлера».

**Ключевые слова:** среда принятия управленческих решений, этапы выработки, требования, риск, критерии, классификация, субъект, объект.

**Цель самостоятельной работы:** сформировать соответствующие теоретические и практические знания относительно процесса разработки и принятия управленческих решений; этапов и факторов выработки рациональных управленческих решений, изучить среду принятия управленческого решения; научиться анализировать и проектировать организационную структуру управления предприятием.

#### **Задачи самостоятельной работы:**

1) рассмотреть со студентами природу процесса принятия управленческих решений и влияющие на него факторы, а также ознакомить студентов с классификацией управленческих решений, в частности, рассмотреть методические подходы к принятию управленческих решений;

2) научить студентов формулировать и диагностировать проблему в организации; выработать навыки разработки альтернатив принятия решения, научить студентов проводить оценку альтернатив при принятии управленческих решений и ознакомить студентов с этапами выработки рационального решения; ознакомить студентов с этапами выработки рационального решения проблемы: диагностирования проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия управленческих решений, выявлением, оценкой, выбором и реализацией альтернатив при принятии управленческого решения;

3) научить студентов методам и моделям решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также овладеть навыками разнообразных методик подготовки и реализации управленческих решений, сбора, обработки и анализа информации по исследуемой управленческой проблеме;

4) ознакомить студентов с проверочным листом Д. Фудлера и развить способности и навыки принятия эффективных управленческих решений, а также научить студентов реализовывать управленческие решения и изучить пути повышения их эффективности.

### *Методические рекомендации:*

Студентам важно усвоить процесс разработки и принятия управленческих решений, этапы выработки и принятия рационального управленческого решения, среду принятия управленческого решения.

*Управленческое решение* – это социально-экономический акт деятельности управляющего субъекта, содержащий выбор желаемой цели в данной конкретной сфере хозяйственной деятельности, определяющий программу выполнения работ, устанавливающий методы, способы и условия достижения поставленной цели перед управляемым субъектом. Управленческое решение предполагает выбор из нескольких альтернативных вариантов управленческих решений одного, наиболее предпочтительного, по мнению принимающего решение.

*Требования, предъявляемые к управленческому решению:* всесторонность; конкретность; правомерность; подчиненность главной цели; своевременность и ответственность.

*Критерии классификации управленческих решений:* по уровню управления, масштабу воздействия, содержанию, характеру и форме подготовки и принятия управленческих решений, частоте повторяемости ситуации, степени полноты и достоверности исходной информации.

*Классическая модель принятия управленческих решений* – менеджеры должны стремиться найти логически обоснованные решения, которые будут служить высшим экономическим интересам их организаций. В основе данной модели лежат следующие представления: человек, принимающий решение, стремится собрать полную информацию и обеспечить достоверность. Все альтернативы и потенциальные результаты их реализации тщательно рассчитываются. Критерии оценки альтернатив известны. Из альтернатив выбираются те, которые способны принести максимальную экономическую отдачу организации.

*Административная модель принятия управленческих решений* основывается на понятиях ограниченной рациональности и удовлетворительности. Ограниченная рациональность означает, что люди имеют ограничения, или границы, в рамках, которых они могут быть рациональными.

Менеджеры ограничены во времени и могут обрабатывать лишь определенный объем информации и придерживаются принципа удовлетворительности. Удовлетворительность означает, что люди, принимающие решение, выбирают первую попавшуюся альтернативу, которая удовлетворяется минимальным критериям.

*Политическая модель принятия управленческих решений* – модель используется для принятия незапрограммированных решений в условиях недостатка информации, недостоверности, разногласий между менеджерами относительно целей и направления деятельности.

Решение принимается за счет формирования коалиций менеджеров, придерживающихся определенных взглядов на решение проблемы. Управленческие решения принимаются в результате дискуссий и переговоров между участниками коалиции.

### *Этапы процесса принятия решений:*

1. Выявление необходимости принятия решений.
2. Постановка проблемы.
3. Обоснование альтернатив управленческого решения.
4. Оценка альтернатив и принятие решения.

В процессе принятия управленческого решения, реализацию управленческих решений и пути повышения их эффективности, студентов нужно ознакомить с проверочным листом в помощь, принимающим решения Д. Фудлера.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. В чем заключается сущность и основное назначение управленческих решений?
2. Как можно классифицировать управленческие решения по различным признакам?
3. Разъясните место управленческих решений как категории менеджмента в процессе управления организацией.
4. Сравните организационные запрограммированные и организационные незапрограммированные решения.
5. Дайте характеристику компромиссных решений и обоснования их роли в деятельности организации.
6. Сравните коллегиальные и коллективные управленческие решения. Что между ними общего, а в чём заключаются отличия?
7. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений?
8. Разъясните применение способов моделирования с целью выбора оптимальных решений.
9. Что понимается под процессом принятия решений в теории управления и менеджмента.
10. Чем отличаются поведенческая и классическая модели принятия управленческих решений?
11. Что является характерной чертой иррациональной модели принятия управленческих решений?
12. Из каких этапов состоит рациональная технология принятия управленческих решений?
13. В какой последовательности осуществляется процесс оценки альтернативных вариантов при принятии управленческих решений?
14. Какие Вы знаете методы творческого поиска альтернативных вариантов?
15. Какие из этапов рациональной технологии принятия управленческих решений зачастую не реализуются на практике? Почему?
16. В каких случаях целесообразно использовать групповое принятие управленческих решений, а в каких – индивидуальное?

*Проблемные вопросы:*

1. Какая существует взаимосвязь при процессе выработки управленческих решений?
2. Перечислите этапы процесса выработки управленческих решений?
3. Обдумайте, какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений?
4. Какие Вам известны основные подходы к принятию управленческих решений?
5. В чем заключается сущность оптимизации управленческих решений? Ответ обоснуйте.
6. При каких условиях процесс принятия управленческих решений будет успешным и результативным?

7. Как влияют информационные ограничения на процесс выработки управленческих решений?

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения. Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

*Практическая ситуация № 2*

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

*Практическая ситуация № 3*

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Литература : [1, 4, 8, 9, 12, 13].

## ТЕМА № 10

### ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

10.1. Организация как открытая система.

10.2. Понятие и необходимость изучения внешней среды организации.

10.3. Макросреда организации и ее основные компоненты.

10.4. Деловая среда организации. Оценка и анализ деловой среды организации.

**Ключевые слова:** организация, внешняя и внутренняя среды, деловая среда, оценка, анализ, показатели, открытые, закрытые, элементы, модель, система, взаимодействие.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов с теоретическими материалами относительно данной тематики, в частности, изучить макросреду и деловую среду организаций; дать представление о свойствах организации как открытой системы; научить студентов проводить оценку и анализ деловой среды организации.

#### **Задачи самостоятельной работы:**

1) научить студентов определять основные системные свойства и обратные связи в организации как открытой системе; изучить входы и выходы открытой системы, а также факторы, которые составляют внешнюю среду организации;

2) дать представление студентам о внешней среде организации и необходимости изучения внешней среды организации,

4) ознакомить студентов с макросредой организации, а также её основные компонентами;

3) ознакомить студентов с деловой средой организации и овладеть методами классификации организаций по различным квалификационным признакам.

#### *Методические рекомендации:*

В ходе изучения темы студентам важно усвоить материал относительно типов организаций по:

1) взаимодействию с внешней средой;

2) взаимодействию с подразделениями;

3) взаимодействию с человеком.

Важно обратить внимание на анализ показателей макросреды организаций и ее основных компонентов, а также показателей деловой среды организации.

*Организация* – (от греч. «ὄργανον» – инструмент) – это целевое объединение ресурсов (в том числе объединение двух и более лиц). Учрежденные и зарегистрированные организации являющиеся субъектами права, в том числе международного.

*Организация* – структура, упорядоченность, взаимосвязь, согласованность действий частей и элементов чего-либо (например, систем и относительно сложных биологических, социальных, технических объектов).

Различаются системы организаций: открытые и закрытые.

Понятие *закрытой системы* порождено физическими науками. Здесь понимается, что система является самодерживаемой. Ее главная характеристика в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Совершенной системой закрытого типа была бы та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию своему внешнему окружению. Закрытая организационная система имеет малую применяемость.

*Открытая система* признает динамическое взаимодействие с внешней средой. Организации получают свое сырье и человеческие ресурсы из внешней среды. Они зависят от клиентов и заказчиков из внешнего мира, потребляющих их продукцию. Банки, активно взаимодействующие с окружающим миром, используют депозиты, обращают в кредиты и в инвестиции, используют полученную прибыль для поддержания самих себя, для развития, для выплаты дивидендов и уплаты налогов. На схеме, представляющей промышленную организацию как открытую систему, можно видеть поступление материалов, рабочей силы, капитала. Технологический процесс создается для переработки сырья в конечный продукт, который, в свою очередь, продается заказчику. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики, правительство – все являются частью окружения. Степень разграничения открытой или закрытой систем меняется в рамках систем. Открытая система может стать более закрытой, если контакты с окружением уменьшаются со временем. В принципе возможна и обратная ситуация. Открытые системы тяготеют к нарастанию усложненности и дифференциации.



Рис. 1. Организация как открытая система

Иными словами, открытая система будет по мере своего роста стремиться к большей специализации своих элементов и усложнению структуры, нередко расширяя свои границы или создавая новую супер систему с более широкими

границами. Если деловое предприятие растет, то наблюдается значительная его дифференциация и усложнение. Создаются новые специализированные отделы, приобретаются сырье и материалы, расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организуются новые сбытовые конторы. Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход. Они получают сырье, энергию, информацию, другие ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы и такое прочее. Открытые системы имеют, однако, некоторые специфические черты. Одна из таких черт – признание взаимозависимости между системой и внешним миром. Существует граница, отделяющая систему от ее окружения. Изменения в окружении влияют на один или несколько атрибутов системы, и наоборот, изменения в системе воздействуют на окружение. Организация как сложная система состоит из крупных составляющих частей, которые называются подсистемами. Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Поэтому работа каждого сотрудника и каждого отдела в организации очень важна для успеха организации в целом. Модель организации как открытой системы в упрощенном виде представлена на рис. 2.

*Входами модели* являются получаемые организацией из внешней среды: информация, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Организация в процессе преобразования обрабатывает эти входы, трансформируя их в продукцию или услуги – выходы организации, которые она передает в окружающую среду. В ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов в том случае, если управление в организации является эффективным.

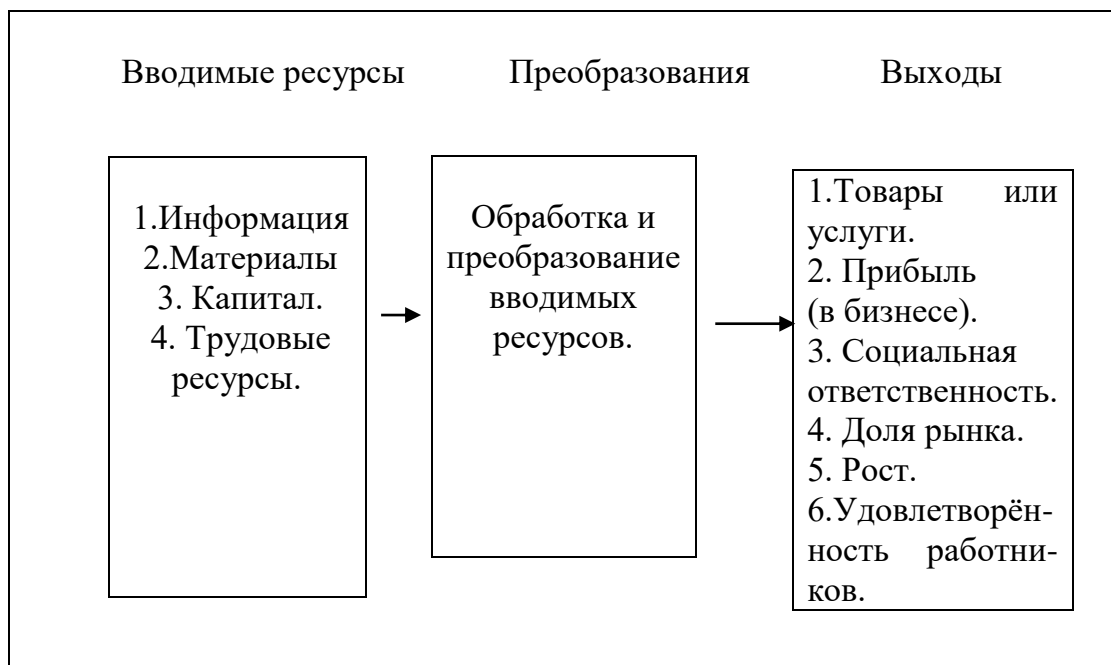


Рис. 2. Модель организации как открытой системы

В результате появляются дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация



социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и такое прочее.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте характеристику типов организаций по уровню взаимодействия с внешней средой.
2. Дайте характеристику организаций по взаимодействию с подразделениями.
3. Дайте характеристику организаций по взаимодействию с человеком.
4. Перечислите составляющие успеха организации.
5. Из каких элементов состоит макросреда организации?
6. В чём заключается необходимость изучения внешней среды организации?
7. Из каких компонентов состоит деловая среда организации?
8. С помощью каких показателей осуществляется оценка и анализ деловой среды организации?
9. Дайте определение сложности, подвижности и неопределённости внешней среды.
10. Дайте определение кооперации и специализации труда.
11. Как классифицируются организации по разным признакам в менеджменте?
12. Перечислите показатели, характеризующие деловую среду организации.

*Проблемные вопросы:*

1. В каких характеристиках проявляются свойства организации как системы? Ответ обоснуйте.
2. Какие элементы используют для того, чтобы организация как открытая система выполняла свои функции? Ответ обоснуйте.
3. Дайте определение разделения труда в организации.
4. Для чего служит в организации горизонтальное и вертикальное разделение труда? Ответ обоснуйте.
5. Какие подсистемы выделяют в любой организации?
6. Какие известны Вам свойства организации как открытой системы? Ответ обоснуйте.
7. Что означает открытость системы?
8. Организация – открытая система. Докажите.
9. Что означает закрытость системы?
10. Перечислите основные системные свойства и принципы организации.
11. Что называется входами и выходами организации?
12. Что представляют собой обратные связи в организационной системе?
13. Какие факторы представляют внешнюю и внутреннюю среду организации?

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

Компания, в которой Вы работаете, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой и стоянкой автомашин. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенный звуконепроницаемыми перегородками высотой в 1,5 м, одинаковы для всех от руководства компании до низовых работников.

1. Согласны ли Вы с практикой компании или нет?
2. Что в ней положительного и отрицательного?

### *Практическая ситуация № 2*

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Литература: [1, 4, 7, 9, 10].

## ТЕМА № 11

### ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

11.1. Теория организации как наука об организациях: предмет, цели и задачи. Понятие, признаки и виды организаций.

11.2. Организация как социотехническая система. Системные свойства организации: неаддитивность, эмерджентность, синергичность и самосохранение.

11.3. Структура, миссия, цели и задачи организации. «Дерево целей» как метод систематизации целей и задач.

11.4. Разделение труда. Люди и мотивы их поведения. Ресурсы и технологии.

**Ключевые слова:** организация, социотехническая система, системные свойства организаций, теория, признаки и виды организаций, неаддитивность, эмерджентность, синергичность и самосохранение.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов с теорией организации как наукой об организациях, понятием организации, её признаками и видами, миссией, целями, задачами и структурой организации.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) дать представление студентам о предмете, целях и задачах функционирования организаций; а также научить студентов классифицировать организации по признакам и видам;

2) ознакомить студентов с понятиями организации как социотехнической системы, закрепить полученный теоретический материал относительно методики классификации разных видов организаций, научить студентов чётко определять, систематизирующие факторы социально-экономических систем и системные свойства организации такие как: неаддитивность, эмерджентность, синергичность и самосохранение;

3) научить студентов различать понятия «миссия», цели и задачи организации, а также ознакомить студентов с понятием «дерево целей» организации как методом систематизации целей и задач организации;

4) дать представление студентам о разделении труда в организации, а также научить студентов определять ресурсы и технологии необходимые в организации.

*Методические рекомендации:*

В ходе изучения темы студентам важно усвоить понятие термина «организация», а также ознакомиться с признаками и видами организаций. Важно обратить внимание на дерево целей, как метод систематизации целей и задач, а также миссию, цели и задачи организации

Таблица 6.

Признаки организации

Признак	Характеристика
1. Обособленность	Замкнутость внутренних процессов, наличие границ
2. Внутренний центр	Координирует деятельность участников, обеспечивает единство действий
3. Саморегулирование деятельности	Принятие самостоятельных решений, творческое преломление внешних команд
4. Цель	Объединяет и сплачивает участников, придаёт смысл их деятельности
5. Организационная культура	Совокупность норм, традиций, верований, ценностей, определяющих поведение людей

*Организация* – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Термин употребляется преимущественно для обозначения социальной группы, которая распределяет выполнение задач между участниками для достижения определённой коллективной цели. Системными свойствами организации выступают следующие: неаддитивность, эмерджентность, синергичность и самосохранение.

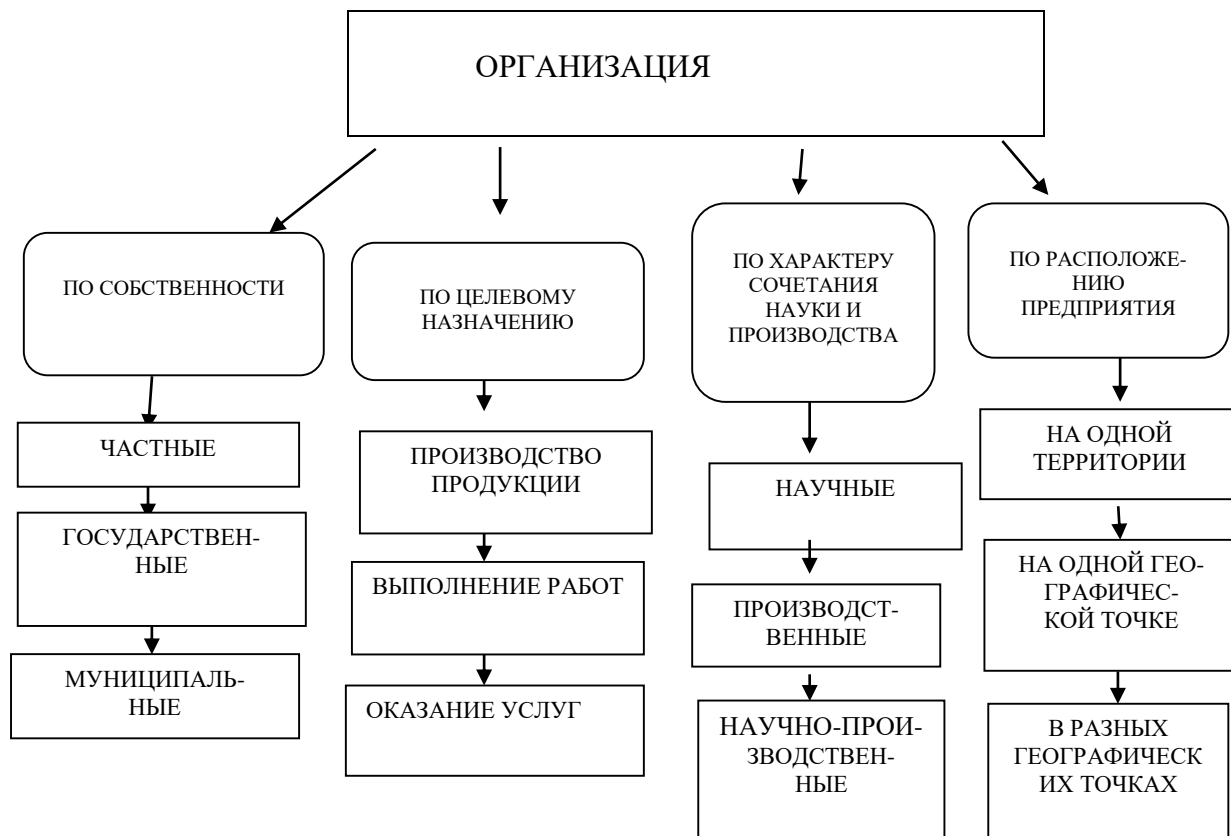


Рис. 3. Виды организаций

Признаками организации являются следующие:

- 1) наличие цели и необходимого, минимального количества людей (не менее 2-х человек);
- 3) обособленность, предполагающая замкнутость внутренних процессов и наличие границ, отделяющих организацию от внешней среды;
- 4) наличие координирующего центра, обеспечивающего взаимодействие всех частей организации;
- 5) организационная культура.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте классификацию организаций по организационно-правовой форме собственности.
2. Какие общие черты присущи формальным и неформальным организациям?
3. Назовите классификацию организаций по форме собственности.
4. Чем отличаются коммерческие организации от некоммерческих организаций?
5. Что понимается под подразделением в организации.
6. Перечислите основные роли социальных систем в рыночной экономике.

7. Дайте характеристику сферам общественной жизни: экономической, политической, социальной и духовной.

8. Перечислите системообразующие факторы социально-экономических систем.

9. Чем отличаются экономические системы от социальных систем?

10. Приведите примеры групповых ценностей в организации.

11. В чем заключаются свойства организации такие как: адаптивность, эмерджентность, синергичность и самосохранение системы организации?

#### *Проблемные вопросы:*

1. Как Вы думаете, существует ли взаимосвязь между системными свойствами организации и принципами функционирования организации? Ответ обоснуйте.

2. Организация как социотехническая система. Доведите.

3. Какие цели на Ваш взгляд как социотехнической системы являются первоочередными?

#### *Практическая ситуация*

##### Проанализируйте ситуацию ООО «Мегаполис»

Общество ограниченной ответственности «Мегаполис» создано в феврале 2012г. как производственная компания. Миссия компании: создание чувства гармоничного ритма жизни в искусственной среде обитания. Слоган: «аэродинамичная мебель – от концепта до воплощения». Среди ключевых факторов успеха – наличие сырьевой базы (материалы поступают от торговой компании холдинга) и склада, что, свою очередь, позволяет, например, заказ на шкаф-купе выполнять за три дня. Доставка товара и комплектующих осуществляется собственным транспортом. Сложности: отсутствие стратегии развития молодой компании и неверные управленческие решения привели к тому, что прибыльный бизнес отяготили такие расходы, как несвоевременное открытие мебельного салона и дополнительного офиса. Трудности при наличии хорошей клиентской базы: малые производственные площади, перебои с поставками комплектующих, отсутствие четкой рекламной компании и управленца-профессионала в области мебельного производства. Если принять качество мебели таких компаний, как Mr Doors, Stanly и «Командор» за 100%, то при конкурентной цене мебели, качество составляет 60%.

Какие управленческие решения позволят перспективной фирме выйти на уникальный сектор рынка (неконкурирующее развитие), который находится на стыке разных бизнесов? Например, «аэродинамичная мебель», художественно оформленная мебель и так далее.

Литература: [1, 5, 7, 9, 12, 15, 16].

## ТЕМА № 12

### ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

12.1. Понятие законов организации. Основополагающие законы организации: закон синергии, закон самосохранения и закон развития.

12.2. Законы организации второго уровня: закон информативности – упорядоченности, единства, законы анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности.

12.3. Сходства и различия в функционировании, развитии и управлении организациями.

**Ключевые слова:** закон, организация, первый и второй уровень, информативность, анализ и синтез, композиция, пропорциональность, жизненный цикл организаций, синергетический эффект.

**Цель самостоятельной работы:** овладеть методиками определения факторов и принципов развития организации; ознакомить студентов с основными законами организации: законами синергии, сохранения и законом организации второго уровня; законом информативности – упорядоченности, законом единства, законом анализа и синтеза, законом композиции и пропорциональности.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) научить студентов определять законы организации первого и второго уровня, а также овладеть методами определения сходств и различий в функционировании, развитии и управлении организациями;

2) ознакомить студентов с законами организации такими как: информативность, упорядоченность, единства, анализа и синтеза, композиции и пропорциональности; научить студентов определять факторы и принципы развития организации;

3) дать представление студентам о синергетическом эффекте в организации; изучить особенности проявления синергитического эффекта и основные этапы развития организации.

*Методические рекомендации:*

При усвоении теоретического материала студентам важно изучить понятия законов организации, то есть: закон синергии, самосохранения, развития организации, единства, анализа и синтеза.

*Закон* – категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира. В любой организации имеется много управляемых и неуправляемых процессов.

*Закон* – динамика функционирования организации, а положение, статья, данные таблицы и так далее – это статика. Например, процесс принятия решения и исполнения его, процесс управления, воспитательный процесс и так далее. Объективные зависимости формируются независимо от воли людей.

В общем виде законы организации – устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами.

Законы бывают: объективными и субъективными, кратковременными и устоявшимися, моральными и аморальными.

Законы могут быть представлены в виде: таблиц, графиков, формул, словесных описаний, набора параграфов и статей, инструкций и положений. Закономерность является частью закона. Закон или закономерность с позиций менеджмента можно

представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Законы организации имеют в своем составе общее и особенное.

Общая часть закона имеет механизм действия независимо от страны, географического положения, сферы деятельности организации. Особенное – часть закона, не меняющая его суть, но отражающая особенности организаций как социальной системы, например общий уровень культуры и профессиональной подготовки и так далее.

*Закон синергии* – один из ведущих законов организации, означающий, что для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Иными словами, закон синергии заключается в том, что сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности. Значение закона синергии определяется тем, что действие других законов организации, в конечном счете, направлена на достижение более высоких значений синергетического эффекта. Источники появления такого рода «организационного эффекта» исследует бурно развивающееся научное направление, которое получило название синергетики.

Изучение различных систем позволило установить некоторые особенности возникновения и проявления синергетического эффекта.

1. Синергетический эффект наблюдается только в сложных системах, не находящихся в состоянии равновесия. Состояние неравновесия более свойственно открытым системам, с то время как закрытые системы в соответствии с законами термодинамики стремятся в конечном итоге прийти к состоянию с максимальной энтропией и прекратить любые эволюции. Именно состояние неравновесия позволяет открытым системам развиваться.

2. Появление синергетического эффекта возможно только в самоорганизующихся системах, то есть в системах, способных на установление согласованного внутреннего взаимодействия без внешнего управляющего воздействия.

3. Для возникновения синергетического эффекта необходимо кооперативное взаимодействие большого числа элементов системы, поэтому вероятность проявления синергии выше в крупных системах.

4. Фундаментальным принципом самоорганизации служит возникновение нового порядка и усложнение систем через флуктуации (случайные отклонения) состояний их элементов и подсистем. Такие флуктуации обычно подавляются во всех динамически стабильных и адаптивных системах за счет отрицательных обратных связей, обеспечивающих сохранение структуры и близкого к равновесию состояния системы. Но в более сложных открытых системах благодаря притоку энергии извне и усилению неравновесности отклонения со временем возрастают, накапливаются, влекут за собой «расшатывание» прежнего порядка и через относительно кратковременное хаотическое состояние системы приводят либо к разрушению прежней структуры, либо к возникновению нового порядка.

5. Самоорганизация присуща системам достаточно высокого уровня сложности, с большим количеством взаимодействующих между собой элементов. Недостаточно сложные системы не способны к адаптации к внешним воздействиям и к развитию, для которых требуются затраты большого количества ресурсов, и при

получении извне чрезмерного количества энергии теряют свою структуру и разрушаются.

6. Эффект самоорганизации наступает только в случае преобладания положительных обратных связей, действующих в открытой системе, над отрицательными обратными связями.

7. Самоорганизация в сложных системах, переходы от одних структур к другим, возникновение новых уровней организации материи сопровождаются нарушением симметрии. Самоорганизация в сложных и открытых системах приводит к необратимому разрушению старых и к возникновению новых структур и систем.

Термин «синергия» применительно к управлению был введен в обиход Игорем Ансоффом, который классифицировал синергетические эффекты по критериям, составляющим прибыль фирмы, следующим образом:

1. *Торговый синергизм* (проявляется при использовании общих каналов распределения для разных товаров, продвижении товаров общего бренда группы).

2. *Операционный синергизм* (более эффективное использование производственных мощностей, персонала, снижение удельных издержек и операционных затрат на единицу товара при росте объемов производства, крупные закупки).

3. *Инвестиционный синергизм* (совместное использование различных источников финансирования, технологической базы, использование результатов разработок в различных направлениях деятельности).

4. *Управленческий синергизм* (возникает при совместном использовании опыта, квалификации управленческого персонала для реализации новых проектов, решения стратегических задач, что приводит к повышению конкурентоспособности компании, усилению ее рыночной позиции, выбору наиболее эффективных решений).

*Развитие* – необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Различают две формы развития:

1) *эволюционную*, связанную с постепенными количественными и качественными изменениями (изменение сознания сочетается с изменениями материи);

2) *революционную*, характеризующуюся:

а) скачкообразным неосознанным переходом от одного состояния материи к другому;

б) скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса.

Выделяют прогрессивное и регрессивное развитие.

*Прогрессивное развитие организации* – переход от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному.

*Регрессивное развитие организации* – деградация, понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим или уже пройденным формам и структурам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой, и составляют диалектическое единство. Без регресса нет прогресса, и наоборот.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

1) изменениями внешней среды (экономика, политика, этика, культура и другие);



- 2) изменениями внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и другие);
- 3) потребностями и интересами человека и общества (потребность в сам
- 4) техническим прогрессом;
- 5) глобальным состоянием мировой цивилизации;
- 6) старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- 7) изменениями экологии (загрязнение или очищение среды, сокращение или увеличением флоры и фауны).

### Этапы жизненного цикла товара

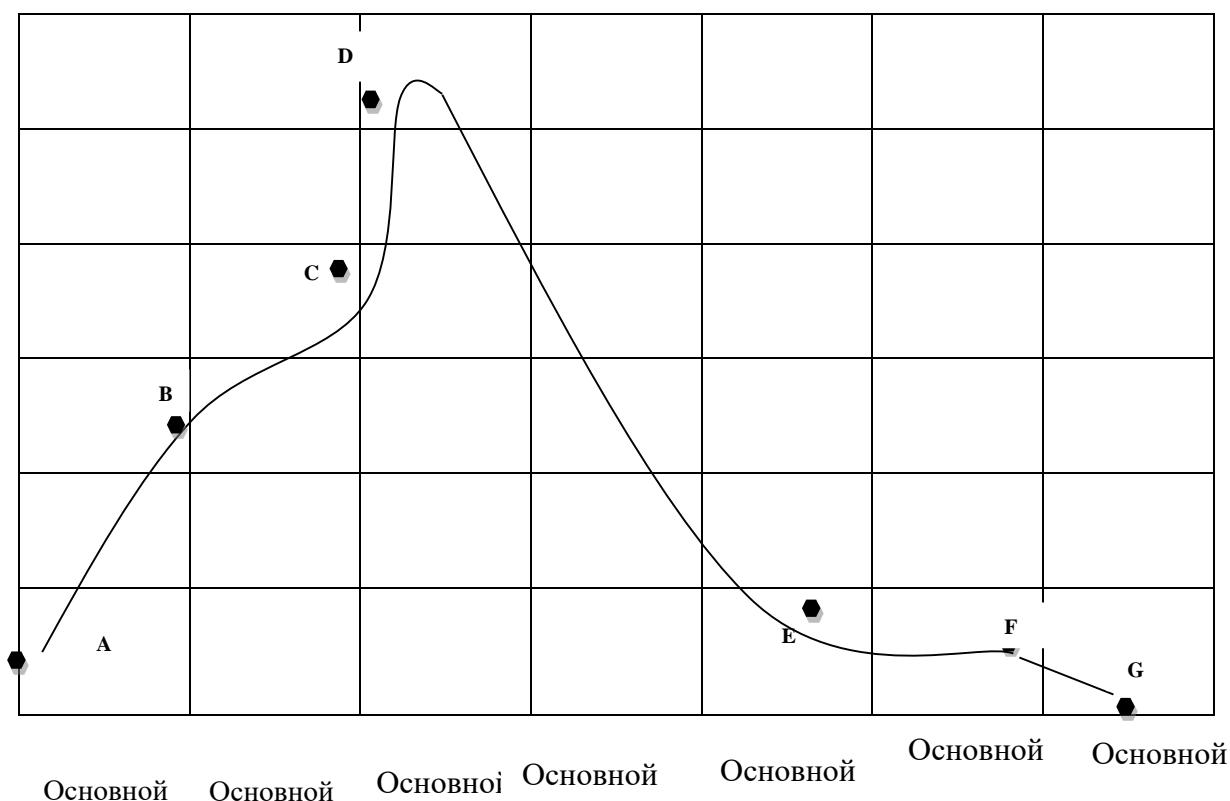


Рис. 4. Этапы жизненного цикла организаций

В соответствии с этим законом каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы, которая включает семь взаимосвязанных этапов:

- 1) порог чувствительности (О – А);
- 2) внедрение (А – В);
- 3) рост (В – С);
- 4) зрелость (С – D);
- 5) насыщение (D – E);
- 6) спад (E – F);
- 7) крах (F – G).

Закон развития опирается на ряд принципов (правил). Среди них следует отметить следующие принципы: инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

*Принцип инерции (или запаздывания)* состоит в том, что изменение потенциала системы  $R_j$  начинается спустя некоторое время ( $T_1$ ) после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время ( $T_2$ ) после их окончания.

В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности изживших себя организационных структур. Инерция очень свойственна и человеку, независимо от возраста проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения.

*Принцип эластичности* заключается в том, что скорость ( $V$ ) изменения потенциала системы  $R_j$  зависит от самого потенциала  $R_j$ .

$$V=F(R_j) \quad (12.1)$$

Теоретической основой для анализа общего состояния организации служит закон *самосохранения*. Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Согласно закону самосохранения любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое. Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и такое прочее. Самосохранение организации обусловлено действием двух противоположных организационных факторов – стабильности и развития: стабильный фактор при его абсолютизации может в конечном счете вызвать бюрократизацию и застой; ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех.

Жизнь, выживание, равновесие, устойчивость – ключевые понятия для раскрытия содержания закона самосохранения. Функционирующая организация может стремиться к достижению равновесия, например, в стабильности кадрового состава, поддержании уровня производственных запасов, финансов и так далее. С развитием организации связана проблема динамического равновесия, то есть равновесия с изменением структуры под воздействием внешних или внутренних факторов.

*Выживание организации* – одно из ключевых понятий в современной теории организации и управленческой практике, которое используется для итоговой характеристики процесса жизнедеятельности организации или анализа уровня ее жизнеспособности. Оно рассматривается как один из важных критериев оценки эффективности функционирования организации как социальной системы и противостоит понятию «смертность организации».

В современных моделях теории организации:

1) выживание организации является центральным понятием и соотносится с процессами организационной адаптации. Как правило, выживание организации обуславливается установлением равновесных отношений единичной организации с внешней средой и описывается в терминах балансовых моделей, а достижение баланса – в логике пассивной адаптации;

2) в теории ресурсной зависимости проблема выживания организации связывается со снижением зависимости единичной организаций от организаций целевого окружения, а адаптивные процессы – с активным воздействием организации на внешнюю среду;

3) в неоинституциональном подходе выживание организации рассматривается как некий императив, реализация которого должна быть осуществлена даже в ущерб эффективности организации. При этом проблема выживания организации обуславливается повышением легитимности деятельности организаций и решается путем создания и воспроизводства в ее структуре подразделений, отражающих социальные институты внешней среды;

4) в организационной экологии выживание сосуществует с показателем смертности организаций и выделяется два аспекта проблемы: выживание единичной организации и выживание организационной (и социальной) популяции.

Рассматривая организационное развитие, прежде всего на популяционном уровне, некоторые экологи связывают выживание организационной популяции с повышением ее автономии от внешней среды, а ее развитие – с расширением социокультурного репертуара организаций.

Важным аспектом равновесия организации, связанным с выживанием, является устойчивость функционирования системы.

*Устойчивость* может быть по отношению к структуре системы или же к функциям, определяющим ее функционирование. Различают также устойчивость первого рода, когда система может вернуться в исходное положение после выхода из равновесия, и устойчивость второго рода, когда система выходит из состояния равновесия для перехода на новую траекторию (виток) развития.

*Неустойчивые системы*, то есть системы, которые не могут перейти в новое состояние или вернуться в прежнее состояние после действия негативных факторов, разрушаются. Одним из критериев самосохранения организации как системы является ее умение (способность) адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

*Суть анализа (декомпозиции)* организации состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих.

*Суть синтеза (агрегирования)* – в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевается их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Цель анализа систем – возможность более полное познание закономерностей их функционирования при существующей заданной структуре. В основе анализа как способа познания лежит такой признак системы, как делимость, декомпозиция.

*Система* – такое целое, которое нельзя разделить на независимые части, так как когда система расчленена, она теряет свои существенные свойства. По данной причине система есть целое, которое нельзя понять путем анализа. Однако анализ следует рассматривать в единстве с синтезом как наиболее сложным методом системного мышления.

Анализ (разделение) некоторой системы может идти по трем путям:

1) выделенные части независимы друг от друга и сохраняют при этом все свои свойства;

2) выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют ряд неосновных свойств;

3) выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют основные свойства.

При различных путях выделения анализ частей должен проходить так, чтобы не были потеряны важные свойства частей и была бы реальная польза для всей организации. Так, если в организации рассматривать каждое подразделение в отдельности как самостоятельное, довести до совершенства их деятельность, то совсем не обязательно будет работать наилучшим образом и вся организация. Важная сторона аналитической работы – анализ причинно-следственных связей между выделенными частями, который сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между частями целого. Трудность аналитической работы состоит в определении элемента, до которого следует производить разделение целого. Синтез (объединение) осуществляется на базе взаимной необходимости и взаимодействия. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название эмерджентность. Это явление находится в рамках диалектического закона перехода количества в качество.

*Эффект синергии* – составная часть эмерджентности. Эмерджентность больше относится к явлениям, а синергия – к процессам, происходящим в элементах организаций.

*Синтез* – это процесс объединения в единое целое частей, свойств, отношений, выделенных посредством анализа. Анализ сосредоточен на структуре, он показывает, как работают части целого. Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему они (части) действуют именно так. Поэтому анализ дает знание, а синтез – понимание. Первый позволяет описать, второй – объяснить. *Задача синтеза* – спроектировать, построить такую структуру системы, при которой наилучшим образом будут реализованы заданные ею функции. Стадия синтеза относится к активной системосозидающей деятельности человека, будь то конструирование технических систем или разработка оптимальных иерархических структур управления социально-экономическими или производственными процессами.

*Закон пропорциональности и композиции* требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают. Этот закон формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиции), находящиеся в данной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение закона. В чём заключается отличие закона от закономерностей?
2. Приведите пример проявления закона синергии.
3. Дайте определение закона самосохранения систем и закона развития систем.
4. Опишите этапы жизненного цикла систем. В чём заключается сущность закона инерции системы?

5. Дайте определение закона информированности и упорядоченности.
6. Дайте определение закона единства, анализа и синтеза.
7. Что представляет собой закон композиции и пропорциональности?
8. В чем заключаются основные законы менеджмента?
9. Дайте характеристику основным закономерностям менеджмента.
10. Объясните действие законов, закономерностей и принципов менеджмента на примере конкретной организации (предприятия, учреждения, отдела).
11. В чем заключается необходимость разделения управленческого труда?
12. Дайте характеристику институционального, управленческого и технического уровней управления и связей между ними.
13. Дайте характеристику взаимосвязей между основными принципами менеджмента.
14. Почему уровни управления графически изображают с помощью пирамиды?
15. Раскройте сущность и классификацию основных методов менеджмента.

#### *Проблемные вопросы:*

1. Дайте характеристику основным законам организации.
2. Дайте характеристику организаций согласно основным признакам их классификации.
3. Какие организации являются механистическими и органистическими? Приведите примеры.
4. Назовите основные условия, от которых зависит успех деятельности организации. Охарактеризуйте основные черты организации.
5. Дайте характеристику стадий «жизненного цикла» организации.
6. Какие известны Вам типы организаций?

#### *Практическая ситуация*

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

1. Какие по Вашему мнению могут быть причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?
3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Литература: [2, 6, 8,10, 14, 16].

## ТЕМА № 13

### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

13.1. Организационное поведение как явление.

13.2. Психологические и социологические теории организационного поведения.

13.3. Субъект организационного поведения. Поведение человека в организации.

**Ключевые слова:** организационное поведение, психологические и социологические теории, субъект, модели организационного поведения.

**Цель самостоятельной работы:** научить студентов определять разные теории организационного поведения в организации, а также классифицировать организационное поведение по различным признакам; овладеть методикой классификации организационного поведения в организации; изучить основные уровни индивидуальности и типы субъектов организационного поведения.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) дать представление студентам об особенностях организационного поведения, как явления;

2) научить студентов определять психологические и социологические теории организационного поведения;

3) ознакомить студентов с субъектами организационного поведения и основными моделями поведением человека в организации.

*Методические рекомендации:*

В ходе изучения студентами материала темы для самостоятельной работы важно усвоить классификацию организационного поведения, в частности, такие теории, как: психологические и социологические теории организационного поведения как явления. Важно обратить внимание на социологические представления Макса Вебера об организационном поведении, на уровни индивидуальности и типы субъектов организационного поведения.

*Организационное поведение* – базисная научная дисциплина о причинах и факторах поведения людей в организации; область научных исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин, с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, поступков при работе в группах и в целой организации.

*Личность* – понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией.

Организационное поведение можно классифицировать следующим образом:

1. *По степени осознанности человеческого поведения:* осознанное и неосознанное.

2. *По целям:* направленное на решение индивидуальных, групповых и общеорганизационных целей.

3. *По типу субъекта-носителя:* индивидуальное, групповое, ролевое и организационное.

4. По типу воздействия на субъект-носитель: реактивное (реакция на соответствующие санкции со стороны лидера, группы или организации), конформное (воспроизведение поведения лидера, группы), ролевое (ответ на безличные требования должностных и профессиональных предписаний).

5. По последствиям реализации данного типа поведения для группы: конструктивное (ориентированное на укрепление единства или повышение эффективности деятельности группы) и деструктивное (ведущее к дезинтеграции и снижению эффективности деятельности группы, организации).

6. По форме протекания: кооперированное (ориентированное на поддержание сотрудничества) и конфликтное.

Таблица 7.

Модели организационного поведения в организации

Характеристики	Авторитарная	Опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе признания	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное. Сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Вопросы для самоконтроля:

1. Что исследует организационное поведение в организации как дисциплина?
2. Из чего исходит психоаналитическое направление организационного поведения?
3. Дайте характеристику бихевиоризму как направлению в менеджменте.
4. Что лежит в основе экономико-психологических теорий поведения личности в организации?
5. Из чего исходит нейролингвистическое программирование при моделировании эффективных стратегий поведения?
6. На чём основано социологические представления Макса Вебера о поведении личности в организации?
7. Перечислите уровни индивидуальности и типы субъектов организационного поведения.
8. Какие элементы выделяют в структуре социальной роли личности в организации?

*Проблемные вопросы:*

1. Как Вы думаете, существует ли взаимосвязь между психологическими и социологическими теориями организационного поведения? Ответ обоснуйте.
2. На Ваш взгляд существует ли связь между уровнями индивидуальности и типами субъектов организационного поведения?

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения. Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

*Практическая ситуация № 2*

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

Литература: [2, 6, 8, 12, 14, 16].



## ТЕМА № 14

### ГРУППЫ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

14.1. Понятие и признаки группы. Основные виды групп в организации. Стадии групповой динамики: формирование, бурление, нормирование и функционирование.

14.2. Характеристика «зрелой группы», ролевая структура группы, преимущества и недостатки командной группы, поведенческие нормы в группах.

14.3. Управление человеком и управление группами. Факторы эффективности групповой работы.

**Ключевые слова:** статут, стадия, управленческие решения, эффективность, факторы, групповая динамика, модель развития, групповая динамика, формальная и неформальная группа, ситуационные характеристики, команда, структура.

**Цель самостоятельной работы:** научить студентов руководить организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями; овладеть методами и приемами управления коллективной работы с учетом конкретной ситуации и навыками принятия эффективных решений в группе; стимулировать профессиональный рост студентов, воспитывая творческую активность и инициативу; научить студентов управлять коллективной работой на основе знаний процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

#### **Задачи самостоятельной работы:**

1) ознакомить студентов с понятием и признаками группы, основными видами групп в организации, со стадиями групповой динамики, характеристикой «зрелой группы», ролевой структурой группы, преимуществами и недостатками командной группы, поведенческими нормами в группах;

2) дать представление о процессах групповой динамики: формирование, бурление, нормирование и функционирование группы;

3) закрепить полученные теоретические знания у студентов относительно управления группами в организации, научить студентов выявлять факторы эффективной коллективной работы в организации.

#### *Методические рекомендации:*

При овладении теоретическим материалом студентам нужно ознакомиться с понятием «группа» и ее основными признаками, научиться классифицировать группы в организации, а также изучить стадии групповой динамики: формирование, бурление, нормирование и функционирование.

Важно обратить внимание на факторы эффективности групповой работы; ролевую структуру группы, преимущества и недостатки командной группы, а также поведенческие нормы в группах.

*Группа* – это союз двух и более людей, объединившихся вместе для достижения конкретных целей. Группы могут быть как формальными так и неформальными.

Модель развития группы организации включает следующие стадии:

1) начальная стадия формирования;

2) внутригрупповой конфликт;

3) обеспечение сплоченности членов группы;

4) стадия наивысшей работоспособности и производительности;

5) заключительная стадия (для временных групп).

Существует два вида малых групп: формальные и неформальные. Причины их образования бывают разными.

*Формальные группы* – те, которые предусмотрены в структуре организации для решения конкретных задач. Среди формальных групп выделяют группы, функционирующие на постоянной основе, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных заданий. Формальные группы образуются под влиянием внешних факторов, которые задают систему предписаний, распределение ролей и статусов и даже постановку групповых целей.

*Неформальные группы* создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, например, группа коллег, объединившихся для участия в спортивных соревнованиях. Причины, которые наиболее часто заставляют людей объединяться в группы: достижение целей, усиление власти, обеспечение безопасности, общение, самоуважение, получение определенного статуса.

Внешние факторы не являются психологическими механизмами. Основой же неформальной группы является желание человека принадлежать к группе. Это в первую очередь объясняется потребностью человека в общении, а малая группа становится средой для ее удовлетворения. К числу источников, с помощью которых может быть удовлетворена потребность в общении, американский психолог М. Шоу относит так же межличностную аттракцию и групповое членство, считая последнее возможностью удовлетворения аффилиативной потребности – потребности принадлежать к группе и находиться с другими.

*Механизмы групповой динамики* – процессы, за счет которых идет становление группы.

*Разрешение внутригрупповых противоречий.*

Группе необходимо пройти через некоторое количество конфликтов для выработки своих «групповых норм», которые будут одинаковыми для всех членов группы. Преодоление конфликтов приведет к стабилизации групповой структуры. Можно выделить нескольких типов внутригрупповых противоречий:

1) противоречие между увеличивающимися потенциальными возможностями группы и ее нынешней деятельностью;

2) противоречие между увеличивающимся стремлением индивида к самореализации и самоутверждению и одновременно усиливающимися тенденциями включения личности в групповую структуру, интеграции ее с группой;

3) противоречие возникающие из-за несоответствия действий лидера с тем, что ожидают от него другие члены группы.

*«Идиосинкразический кредит»* – группа дает право на поведение, выходящее за рамки «групповых норм», высокостатусному члену группы (послаблений тем больше, чем выше был вклад в достижение групповых целей в прошлом). Идиосинкразический кредит вносит в жизнь группы инновацию, это стимулирует переход группы на новый уровень развития. Это является причиной, почему идиосинкразический кредит относится к механизмам группового развития.

*Психологический обмен* – группа присваивает более высокий психологический статус члену группы за более высокий вклад в ее жизнь.

Существует два уровня психологического обмена: *диадный и групповой уровень* – являются более характерными на начальных этапах развития группы, пока она еще не является целостным образованием. Обмен осуществляется между любыми двумя членами группы, а в конечном счете происходит внутри множества диад. Итогом такого обмена является приписывание определенного статуса друг другу. Собственно *групповой уровень* – в большей степени характерен для уже сложившейся группы. Психологический обмен выходит за рамки диад: одной из

сторон обмена является группа, выступающая как совокупный коллективный субъект, определяющий статус своих членов в зависимости от их ценностных вкладов в жизнь группы.

Важным этапом в становлении группы является становление группы.

Становление группы – процесс, относящийся к групповой динамике, заключающийся в поэтапном развитии группы за счет смены этапов (или стадий). Одной из моделей, демонстрирующих смену стадий, является модель Б. Такмена. Эта модель является распространенной, так как Такмен выделяет две сферы жизнедеятельности группы: деловой (инструментальной, которая посвящена решению групповых задач) и эмоциональной (экспрессивной, нацеленной на межличностные отношения). Для каждой сферы были созданы свои модели.

В сфере межличностной активности (именно с нее начинается анализ группообразования Б. Такмен) к ним относятся:

- 1) стадия «проверки и зависимости» – ориентировочное поведение и поиск взаимоприемлемого поведения членами группы;
- 2) стадия «внутреннего конфликта» – обострение противоречий в группе;
- 3) «развития групповой сплоченности» – увеличения сплоченности за счет разрешения конфликтов;
- 4) стадия «функционально-ролевой соотнесенности» – образование ролевых структур.

В сфере деловой активности Б. Такмен выделяет:

- 1) стадию «ориентировки в задаче» – поиск членами группы наилучшей возможности решить задачу;
- 2) стадию «эмоционального ответа на требования задачи» – противодействие членами группы вследствие несовпадения личных интересов с условиями, необходимыми для выполнения задачи;
- 3) стадию «открытого обмена релевантными интерпретациями» – информационный обмен между членами группы;
- 4) стадию «принятия решений» – конструктивные попытки решить задачу.

Лидер и члены группы могут сталкиваться с различными проблемами на каждой стадии ее развития.

*1. Стадия формирования.* Стадия, на которой происходит отбор членов в группу в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. Члены группы знакомятся, обмениваются официальной информацией друг о друге, вносят предложения о работе группы (например, как будут распределены функциональные обязанности, роли).

*2. Стадия бурление (смятение).* Стадия, представляющая собой период сильного эмоционального напряжения между членами группы. Здесь возможно возникновение конфликтов, появление конфронтации между членами группы, могут создаваться группировки и коалиции, происходить изменения в составе и межличностных отношениях. Роль формального лидера на этой стадии заключается в решении внутригрупповых конфликтов, а также в установлении исходных условий взаимодействия.

*3. Стадия становления норм (нормирование).* Члены группы начинают конструктивно сотрудничать друг с другом, разрабатывают групповые нормы поведения и окончательно распределяют всеми признаваемые роли в группе.

Возникает чувство товарищества и групповой сплоченности. Сотрудники идентифицируют себя с группой.

4. *Стадия выполнения работы.* Эта стадия характеризуется созданием зрелой, организованной группы, члены которой эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Структура группы становится стабильной, ее члены мотивированы на выполнение общих заданий, они испытывают чувство удовлетворения от работы. Для разрешения возможных конфликтов и возникающих проблем используются групповые дискуссии.

5. *Стадия расформирования (распада).* Если задача группы выполнена, то группа может быть расформирована. Эта стадия характерна для временных групп, создаваемых в организациях для выполнения проектов или заданий в сжатые сроки (специальные группы, комитеты, проектные группы и другие). После выполнения проекта группе может быть поручен следующий проект. Эффективность работы группы повышается при переходе от стадии формирования к стадии выполнения работы.

#### Характеристики группы

Проходя все стадии становления и развития, группа приобретает ряд существенных характерных черт, от которых в конечном итоге зависит эффективность ее деятельности. Их называют основными. Они зависят от характера взаимоотношений и взаимодействий членов группы. К ним относятся: состав группы, ее структура, статус, роли, нормы, лидерство, групповые процессы, конфликтность, открытость, сплоченность. Кроме того, определяются так называемые ситуационные характеристики групп, которые формируются в зависимости от условий их функционирования в организациях. К ним относятся: состав и сложность задач, решаемых группами, размер групп, пространственное расположение членов группы и система вознаграждений.

Каждая группа отличается составом входящих в нее сотрудников по таким параметрам, как: пол, возраст, квалификация, опыт, культура и такое прочее. Группа может быть гомогенной (однородной) или гетерогенной (разнородной) по своему составу. Эта характеристика позволяет целенаправленно подходить к формированию группы, глубже понимать процессы, происходящие в ней, принимать решения относительно ее дальнейшего существования и развития. Группа имеет свою внутреннюю структуру.

*Структура группы* – схема взаимоотношений в группе между должностями. Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и значение в группе. Состав и структура группы должны отражать специфику задания.

*Статус* – положение работника в группе (обществе, организации). Статус внутри группы может быть обусловлен рядом факторов. Это служебное положение (должность или занимаемая позиция); профессия, образование, знания, опыт; производительность (эффективность) работы; присвоенные награды и звания; владение собственностью; доход; личностные характеристики (возраст, пол, внешний вид, стиль одежды и такое прочее); поведение и манера общения с окружающими (коллегами, подчиненными, вышестоящими руководителями) на работе и во время отдыха; пространственное расположение по отношению к остальным сотрудникам (наличие выделенной рабочей зоны, отдельного кабинета, его размеры, планировка и оснащение и такое прочее) и другие факторы.

Статус может быть: официальным, то есть формальным в соответствии с занимаемой должностью и неофициальным, неформальным в соответствии с положением в группе, которое отводят работнику другие ее члены.

*Статус социальный* (лат. «status» – положение, состояние) – показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

Статус человека основывается на том, что ценится в данном культурном окружении, поэтому в группе он определяется в соответствии с субъективными взглядами ее членов. Каждый член группы выполняет в ней различные роли.

*Роль* – совокупность ожиданий в отношении поведения человека, связанных с работой или положением в группе. Человек исполняет в группе роли двух типов: функциональную, связанную с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью и формально закрепленную, а также «роль в группе», или неформальную, признаваемую, как правило, всеми ее членами. Люди исполняют неформальные роли группового поведения согласно своим личностным способностям, освоенным поведенческим сценариям, внутреннему призванию. Причем один и тот же член группы может выполнять в ней несколько неформальных ролей. Чем полнее и разнообразнее ролевая структура группы, тем динамичнее процесс формирования и эффективнее деятельность команды. Полный набор ролей особенно важен в условиях быстрого изменения содержания работы.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение группы в организации. Перечислите виды групп в организации.
2. Какие Вам известны стадии групповой динамики в организации?
3. Перечислите факторы эффективной коллективной работы в организации.
4. Назовите ситуационные характеристики группы в организации.
5. В чем заключается отличие между гетерогенной и гомогенной группой в организации?
6. Дайте определение статуса внутри группы, какие факторы его определяют?
7. В чем состоит отличие между формальной и неформальной группой?
8. Какие этапы включает модель развития группы в организации?
9. Назовите стадии групповой динамики в организации. Дайте характеристику каждой из стадий групповой динамики.
10. Какие стадии выделяет Б. Такмен в сфере межличностной активности группы?
11. Какие Вам известны типы внутригрупповых противоречий в организации?
12. Дайте классификации статуса в организации.
13. Дайте характеристику «зрелой группы» и ролевой структуры группы.
14. Перечислите факторы эффективности групповой работы в организации.
15. Управление коллективом или группой в организации: преимущества и недостатки.
16. Перечислите любые показатели, которые характеризуют групповую работу на предприятии.
17. Предложите мероприятия с помощью которых руководители смогут повысить эффективность обмена информацией в организации.
18. Раскройте сущность понятия эффективные коммуникации в группе.
19. Дайте характеристику стадиям групповой динамики: формирование,

бурление, нормирование и функционирование в организации.

20. Перечислите преимущества и недостатки командной группы в организации.

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени. Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию нужно считать важной, а какую второстепенной?

*Практическая ситуация № 2*

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?

*Практическая ситуация № 3*

В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?

Литература: [3, 6, 9, 11, 12, 14, 16].

## ТЕМА № 15

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

15.1. Концепция организационной культуры.

15.2. Формирование и развитие организационной культуры.

15.3. Культура и эффективность организации. Особенности организационной культуры в зарубежных странах.

**Ключевые слова:** концепция, организационная культура, формирование, развитие, объективные и субъективные составляющие культуры, уровни.

**Цель самостоятельной работы:**

1) научить студентов управлять организациями, подразделениями и группами (командами) сотрудников;

2) стимулировать профессиональный рост студентов, воспитывая творческую активность и инициативу и способствовать развитию научного мировоззрения студентов;

3) научить студентов работать в группе для решения общих учебных задач.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) ознакомить студентов с формированием, развитием и концепцией организационной культуры организации;

2) дать представление студентам об особенностях формирования и развития организационной культуры предприятия;

3) развить способности анализа показателей эффективности организаций, а также изучить особенности организационной культуры в зарубежных странах.

*Методические рекомендации:*

Студентам важно усвоить формирование и развитие организационной культуры, а также изучить показатели эффективности организации, субъективные и объективные составляющие культуры организации, уровни ответственности в организации и уровни организационной культуры.

*Организационная культура* – набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.



Рис. 5. Управление организационной культурой на предприятии

*Организационная (корпоративная) культура* – ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение). Важно обратить внимание на классификацию и структурные элементы организационной культуры и их содержание, виды организационной культуры, предложенной У. Оучи и типологию организационной культуры Ч. Хенди. Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся: верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, принятые нормы общения. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Как Вы понимаете понятие термина «организационная культура»?
2. Что такое корпоративная культура организации?
3. Дайте характеристику объективным и субъективным составляющим культуры организации.
4. Дайте характеристику уровней ответственности в организации.
5. Дайте характеристику уровней в системе регулирования деловой этики в организации.
6. Перечислите обязанности руководителя предприятия.
7. Перечислите структурные элементы организационной культуры и раскройте их содержание.
8. Охарактеризуйте уровни организационной культуры в организации.
9. Раскройте содержание основных свойств организационной культуры.
10. Дайте определение неформальности организационной культуры.
11. Как классифицируется организационная культура?
12. Перечислите черты сильной и слабой организационной культуры в организации.
13. Раскройте содержание корпоративной культуры У. Холмса.
14. Какую типологию в организации предложил Ч. Хенди?
15. Дайте характеристику видам организационной культуры, предложенной У.Оучи.
16. Какие существуют методы изменения организационной культуры?
17. Почему культура организации всегда меняется?

*Практическая ситуация*

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Справедливы ли требования работника? В чем заключается проблема? Какие альтернативы решения проблемы можно предложить? Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Литература: [5, 7, 10, 15].



## ТЕМА № 16 КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

16.1. Понятие конфликта и его роль в современной организации.

16.2. Виды конфликтов. Типы реакции на конфликт.

16.3. Этапы конфликта, причины его возникновения.

16.4. Методы и инструменты разрешения конфликтов.

**Ключевые слова:** инструменты, методы, конфликт, этапы, причины разрешения конфликтов, организация, конфликтная ситуация, инцидент.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов с термином «конфликт», видами, этапами и причинами его возникновения, его ролью в современной организации, методами и инструментами его возникновения.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) ознакомить студентов с основными закономерностями возникновения и развития конфликта и видами конфликтов;

2) научить студентов овладевать методами разрешения конфликтных ситуаций, основанных на современных технологиях управления персоналом; изучить современные подходы к проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

3) научить студентов преодолевать коммуникационные барьеры в межличностных и групповых коммуникациях, а также выявлять конфликты и определять методы их разрешения;

4) научить студентов овладевать методикой разрешения конфликтных ситуаций и овладеть навыками проектирования эффективных межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

*Методические рекомендации:*

В ходе изучения материала самостоятельной работы студентам важно усвоить понятие термина «конфликт», его виды, этапы и причины возникновения конфликтов, а также ознакомиться с сущностью способов управления конфликтной ситуацией, в частности, со структурными методами и межличностными стилями разрешения конфликтов. Важно знать методы и инструменты разрешения конфликтной ситуации, а также особенности проявления и природу конфликта в организации, пути преодоления конфликта.

*Конфликт* – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия.

Под *субъектами* взаимодействия конфликтом понимаем любых участников конфликтной ситуации (индивидуумы, рабочие группы, организации и такое прочее).

*Стадии развития конфликтной ситуации:*

1) развитие конфликтной ситуации;

2) создание инцидента;

3) кризис и разрыв отношений;

4) завершение конфликта.

*Классификация конфликтов в организации:*

1) по степени воздействия на эффективность работы персонала (неконструктивные и продуктивные конфликты);

2) *по широте* (внутриличностный и межличностный конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт).

*Неконструктивный (непродуктивный) конфликт* – столкновение интересов, решение которых противоречит целям управления организации.

*Продуктивный конфликт* – конфликт, позитивно влияющий на эффективность системы управления, так как направлен на решение конкретной производственной задачи, а не противоречий в межличностных отношениях.

Возможные *внутренние причины конфликтов*, складывающиеся из особенностей межличностных отношений их участников: внутригрупповая несовместимость в виде антипатии, отчужденности, различных систем ценностей у работников и такое прочее; ослабление взаимного контроля внутри группы, когда невыполнение тех или иных функций индивидуумом вначале не замечается, что провоцирует их повторение, а затем следует эмоциональный взрыв возмущения, который, как правило, быстро перерастает в конфликт; личные особенности членов группы, например, привычка одного из них постоянно использовать чеснок как средство профилактики от гриппа.

Возможные *функциональные причины конфликтов*: распределение ограниченных ресурсов, когда всем дать то, что они просят, нельзя и необходимо выбрать одного получателя; взаимозависимость задач, то есть наличие последовательности операций, которую нельзя нарушить; различие в целях деятельности отдельных формальных групп; различие в ценностных ориентациях; неудовлетворительные коммуникации, приводящие к искажению или потере информации.

Основные причины конфликтов, следующие из неправильной критики: излишняя эмоциональность выступления в целях усиления конструктивности предложений, что часто вызывает у людей бессознательное сопротивление всем предложениям, даже если это происходит во вред своим интересам; критика оппонента с целью показать свою эрудицию; критика с целью под благовидным предлогом свести личные счёты с оппонентом; критические выступления не с конструктивной целью, а для повышения или сохранения своего статуса в рабочей группе; критика оппонентов для перестраховки; агрессивная дискредитация оппонента в целях упреждения его критики в свой адрес; критика в ответ на критику вместо аргументированного обоснования своей точки зрения; критика с целью эмоциональной разрядки. Основные стили разрешения конфликта, основанные на системе У. Томаса и Р. Килменна: стиль конкуренции; стиль уклонения; стиль приспособления; стиль сотрудничества; стиль компромисса.

*Стиль конкуренции* предполагает, что человек, использующий данный стиль, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения.

*Стиль уклонения* – пассивное поведение в конфликтной ситуации при нежелании сотрудничать с другой стороной конфликта выходе из сложившейся негативной ситуации.

*Стиль приспособления* означает совместное решение конфликта с противодействующей стороной без жесткой попытки отстаивать собственные интересы. При стиле приспособления человек пытается сотрудничать с соперником в деле удовлетворения его притязаний. Следует придерживаться данного стиля, когда вопрос не является принципиальным.

*Стиль сотрудничества* основан на отстаивании в конфликте собственных интересов при активном поиске взаимопонимания с другой стороной. Это наиболее сложный для реализации стиль, так как он предполагает знание скрытых мотивов каждой стороны и требует наличия больших временных ресурсов для решения возникшей проблемы. Данный стиль наиболее эффективен, когда исход конфликта принципиально важен.

*Стиль компромисса* базируется на усредненном поведении со стороны конфликтующих сторон, когда в той или иной последовательности имеют место все выше рассмотренные стили разрешения конфликта. Данный стиль применяют в тех случаях, когда обе стороны знают о потребностях друг друга, но их удовлетворение обеими сторонами заведомо невозможно.

*Способы устранения конфликтов:* структурные (воздействие оказывается на содержание конфликта); межличностные (воздействие оказывается на участников конфликтов).

*Структурные методы разрешения конфликтных ситуаций:* четкое описание рабочих мест; введение жесткой системы единоначалия; установление общих оценочных показателей, система поощрения бесконфликтной работы; разрешение с учетом целей конфликтов.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение конфликта. Какие Вам известны виды конфликтов в организации?
2. В чем заключается необходимость и условия возникновения конфликта?
3. Дайте характеристику структурных элементов конфликта.
4. Особенности проявления конфликта в организации.
5. Перечислите нюансы восприятия конфликта в организации.
6. Раскройте сущность и цели процесса управления конфликтами.
7. Характеристика деятельности в процессе управления конфликтами.
8. Технологии урегулирования конфликтов.
9. Способы принятия решений в процессе управления конфликтами.
11. Перечислите общие принципы управления конфликтами.
12. Дайте сравнительную характеристику методов управления конфликтами.
13. В чем заключается роль руководителя как субъекта конфликта?
14. Какие Вам известны пути преодоления конфликтов?
15. Опишите природу и типы конфликтов в организации.
16. Охарактеризуйте личностные стили поведения в конфликте.
17. Раскройте сущность способов управления конфликтной ситуацией: структурные методы и межличностные стили разрешения конфликтов.
18. Укажите возможные причины конфликтов в организации.
19. Укажите в чем заключается взаимосвязь конфликта и стресса.

#### *Проблемные вопросы:*

1. Как классифицируются воздействия в процессе управления конфликтами?
2. Какие Вам известны структурные межличностные методы разрешения конфликтов?
3. Какие существуют принципы разрешения конфликтов в организации? Ответ обоснуйте.
4. В чем заключается роль руководителя как субъекта конфликта?

5. Какие Вам известны пути преодоления конфликтов? Ответ обоснуйте.
6. В чем заключается сущность методов управления конфликтами?

#### *Практическая ситуация*

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держались очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады, ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Абдулаев, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим. Еще месяца через два положение изменилось. Абдулаеву, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Абдулаев быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Абдулаев перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

1. Какой конфликт конструктивный или деструктивный представлен в ситуации?
2. Конфликт какого вида представлен в ситуации?
3. Был ли разрешен данный конфликт?
4. Предложите варианты разрешения конфликта.

Литература: [4, 9, 12, 14, 16].

## ТЕМА № 17

### ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

17.1. Способы оценки эффективности менеджмента в организации.

17.2. Показатели и пути повышения эффективности менеджмента в организации.

17.3. Этапы внедрения организационных изменений, как элемент эффективности производства.

**Ключевые слова:** эффективность, показатели, способы, менеджмент, организация, этапы, пути повышения, результат, факторы, производство, подходы.

**Цель самостоятельной работы:** закрепить полученные теоретические знания о показателях и путях повышения эффективности показателей менеджмента и способах оценки эффективности менеджмента в организации; а также информацию об этапах организационных изменений.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) научить студентов основным подходам к осуществлению и анализа показателей оценке эффективности менеджмента и овладеть навыками анализа показателей оценки эффективности менеджмента;

2) дать представление студентам об инструментарие для проведения оценки эффективности менеджмента;

3) ознакомить студентов с этапами внедрения процесса эффективности организационных изменений в организации.

*Методические рекомендации:*

В ходе изучения студентами теоретического материала относительно данной темы важно акцентировать внимание на: типичных факторах, которые влияют на каждый вид эффективности; состав компонент, которые содержат определение организационной эффективности, а также показатели и способы оценки эффективности менеджмента в организации, пути повышения эффективности менеджмента. *Результативность* – достижение поставленных целей в установленные сроки. *Эффективность* – соотношение затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов и полученных результатов (социальных, экономических и так далее). *Эффект* – результаты управленческого труда: произведенная продукция или услуги, рост сети предприятий, расширение ассортимента товаров и услуг, повышение их качества, повышение уровня механизации и автоматизации труда, улучшение организации и условий труда и так далее. *Критерий эффективности* – качественные требования к эффективности управленческой деятельности. *Показатели эффективности* – количественное выражение критериев эффективности. Показатели эффективности подразделяются на: основные и дополнительные. *Основные показатели эффективности управления* отражают все виды затрат и результатов. *Дополнительные показатели эффективности управления* характеризуют отдельные виды затрат и результатов и могут использоваться только для иллюстрации или оценки влияния эффективности управления на отдельные показатели хозяйственной деятельности.

*Факторы, влияющие на эффективность управления:*

1) соблюдение баланса интересов участников хозяйственной деятельности: собственников, менеджеров, сотрудников, поставщиков и так далее;

2) потенциал менеджеров и сотрудников организации: их квалификация, профессионализм, опыт и знания и личные качества;

3) система организации труда, обучения и мотивации персонала, направленная на достижение высоких конечных результатов;

4) развитие материально-технической базы и технической оснащенности предприятия, а также развитие организационной культуры;

5) уровень обеспеченности информацией, эффективные коммуникации; социальные аспекты деятельности персонала, социально-психологический климат в коллективе.

*Требования к показателям оценки эффективности управления:*

1) показатели эффективности не должны быть противоречивыми;

2) при сравнении нескольких объектов управления или вариантов управленческих решений необходимо использовать единую систему показателей и нормативов эффективности;

3) показатели эффективности должны точно отражать специфику объекта управления.

*Подходы к оценке эффективности менеджмента являются следующими:*

1) по оценке экономической эффективности управления;

2) по оценке результатов собственно управленческой деятельности;

3) по оценке социальной эффективности управления;

4) по оценке экологической эффективности управления.

*Подход по оценке экономической эффективности управления.* Экономическая эффективность представляет собой соотношение затрат материальных, трудовых, финансовых ресурсов и полученных экономических результатов.

*Критерий экономической эффективности управления* формулируется как максимальное превышение экономических результатов над затратами ресурсов. Количественное определение критерия экономической эффективности выражают показатели экономической эффективности, которые подразделяются на: основные и дополнительные. *Основные показатели экономической эффективности управления* отражают соотношение всех экономических результатов и затрат, а *дополнительные* – только отдельные виды затрат и результатов. *К основным показателям экономической эффективности управления* относятся, например, показатель чистой текущей стоимости. *К дополнительным показателям экономической эффективности управления* относятся следующие показатели: фондоотдача и производительность труда. Оценка экономической эффективности управления нашла отражение в двух следующих подходах: оценка эффективности управленческих решений; оценка результатов деятельности организации.

*Этапы процесса определения эффективности управленческих решений:*

1. Выбор основных показателей экономической эффективности.

2. Определение всех полученных результатов от реализации управленческих решений в денежном выражении.

3. Определение всех затрат на реализацию управленческих решений в денежном выражении.

4. Выбор оптимального варианта.

*Основные показатели эффективности управленческих решений:*

1) чистый дисконтированный доход,

2) индекс доходности и годовой экономический эффект.

*Дополнительные показатели эффективности управленческих решений:* показатели экономической эффективности (производительность труда, фондоотдача и другие).

*Подход по результатам деятельности организации* связывает эффективность управления с конечными результатами деятельности организации. Эффективность управления оценивается различными показателями хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия – выручкой от реализации, прибылью и рентабельностью, производительностью труда и фондоотдачей, показателями ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости и оборачиваемости активов. Данные показатели дополняют также основными показателями хозяйственной деятельности – доходностью совокупных активов и собственного капитала.

*Подход основан на оценке результатов собственно управленческой деятельности:* используют только показатели, непосредственно связанные с управленческим трудом, с его результатами и затратами. Используются такие показатели эффективности, как коэффициенты численности административно-управленческого персонала, управленческих затрат, трудовой дисциплины и нормы управляемости.

*Подход основан на оценке социальной эффективности управления* отражает степень удовлетворения общественных интересов: обеспечения потребителей товарами и услугами, сотрудников – рабочими местами, достойной заработной платой. Социальная эффективность менеджмента проявляется в росте благосостояния и качества жизни сотрудников, обеспечении комфортных условий труда и благоприятного социально-психологического климата в организации, дополнительном пенсионном и медицинском страховании работников, использовании комплексных образовательных программ развития сотрудников, повышении содержательности труда и так далее. *Социальную эффективность управления* определяют по: показателям текучести кадров; средней заработной плате на предприятии; коэффициентов расходов на обучение и общих расходов на персонал. Перечисленные показатели эффективности могут использоваться только в качестве дополнительных показателей эффективности.

*Подход основан на оценке экологической эффективности управления* отражает баланс между интересами компаний и общества, безопасности окружающей природной среды и определяется соотношением экологических результатов (предотвращенного ущерба) с затратами ресурсов, необходимых для их достижения.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Какая существует связь между эффективностью и результативностью функционирования организации, с одной стороны, а с другой стороны – уровнем управления и действиями конкретных менеджеров, с другой?
2. Какие типичные факторы вызывают низкую эффективность в некоторых компаниях?
3. Какие меры по преодолению недостатков управления компаниями используются для повышения эффективности их деятельности?
4. Приведите состав компонентов, которые содержит определения организационной эффективности предприятия.
5. Какие Вам известны виды показателей эффективности и есть ли взаимосвязь между ними?
6. Как влияет синергический эффект на соотношение различных видов эффективности?
7. Какие факторы влияют на каждый вид показателей эффективности

деятельности предприятий?

8. В чем заключаются особенности различных подходов к управленческой деятельности?

9. Как Вы понимаете вклад функций управления на достижение высокой эффективности организации?

10. Чем отличаются подходы к определению организационной эффективности? Какие из них, с Вашей точки зрения, более реалистичные?

11. Какие управленческие меры используются для реализации целевого подхода к эффективности?

12. Какие Вам известны методы и инструменты оценки эффективности управления.

13. Перечислите какие Вам известны подходы к оценке эффективности организаций.

#### *Проблемные вопросы:*

1. На чем основывается системный подход к определению организационной эффективности?

2. Какие составляющие определяют предмет выбора в модели конкурирующих оценок?

3. Как Вы понимаете временную модель организационной эффективности?

4. Приведите критерии, с помощью которых отражаются кратко-, средне- и долгосрочная эффективность организации.

5. В чем заключается отличие содержания категорий «результативность управления», «эффект управления» и «эффективность управления»?

6. Объясните обстоятельства, препятствующие выявлению эффекта от управленческой деятельности.

7. Перечислите наиболее распространенные подходы к оценке эффективности управления. Дайте их сущностную характеристику.

8. Дайте общую характеристику направлений повышения эффективности управленческой деятельности в организации.

9. Какие факторы, по вашему мнению, препятствуют эффективному управлению в организациях?

10. Приведите перечень типовых мероприятий с помощью, которых организация может влиять на индивидуальную эффективность исполнителей.

11. Для каких предприятий, по Вашему мнению, более пригоден целевой подход к определению организационной эффективности – большого или малого размера? Обоснуйте свой ответ.

12. Предложите перечень важнейших критериев и показателей, по которым целесообразно составлять рейтинг предприятий по уровню эффективности их управления.

#### *Практическая ситуация*

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически, возникающих затруднениях. Чем может быть вызвано такое отношение партнеров? Как Вы поведете себя?

Литература: [1, 5, 8, 10].



## ТЕМА № 18

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

18.1. Типы и характеристика корпоративной культуры.

18.2. Создание и управление имиджем предприятий.

18.3. Взаимосвязь организационной культуры и имиджа предприятия.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, имидж предприятия, организационная культура, стиль, лозунг, клановая и иерархическая культура.

**Цель самостоятельной работы:** научить студентов определять студентов корпоративную культуру организации и факторы, которые влияют на имидж организации, а также определять уровень взаимосвязи организационной культуры и имиджа предприятия; стимулировать профессиональный рост студентов, воспитывая творческую активность и инициативу, а также способствовать научному мировоззрению студентов.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) ознакомить студентов с терминами «корпоративная культура» и «имидж предприятия», типами корпоративной культуры, ознакомиться с взаимосвязью терминов «организационная культура» и «имидж предприятия»;

2) научить студентов создавать и управлять имиджем организации;

3) дать представление студентам о взаимосвязи терминов организационная культура и имидж предприятия.

*Методические рекомендации:*

В ходе ознакомления с материалами темы для самостоятельной работы относительно данной темы, студентам важно изучить понятие корпоративной культуры, ее основными характеристиками, взаимосвязью организационной культуры и имиджа предприятия, а также ознакомиться с типами и характеристикой корпоративной культуры. Важно научить студентов определять факторы, которые влияют на взаимосвязь организационной культуры и имиджа предприятия. Важно обратить внимание на способы управления имиджем предприятия и роль делового этикета в менеджменте.

*Корпоративная культура* – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Компонентами и элементами корпоративной культуры являются:

1) принятая система лидерства;

2) стили разрешения конфликтов;

3) действующая система коммуникации;

4) положение индивида в организации;

5) особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;

6) принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Понятие «корпоративная культура» в последние годы не употребляет только ленивый, при этом под богатой корпоративной культурой компании подразумевается, прежде всего, количество культурных походов и корпоративных выездов компании на природу в год/месяц и так далее. Соответственно наличие корпоративных мероприятий приравнивается к наличию корпоративной культуры в организации. В реальности все не так просто: корпоративная культура есть в любой

компании просто по факту того, что в ней работают люди. На основе существующих принципов и ценностей, руководитель выстраивает все, что его окружает: от глобального – выбор сферы деятельности (каким бизнесом заняться и для каких целей), партнеров и сотрудников (кому можно доверять? какие люди вызывают симпатию?), выстраивания отношений с системой; до более мелких деталей – основной стиль ведения переговоров, способ отдыхать, выбор одежды и аксессуаров, оформление интерьера. Для сотрудников компании поведение руководителя определяет осознание себя и своего места в компании, отношение ко времени, риску, деньгам, лояльности к компании и мотивацию к работе и личной инициативе. Все это является проявлениями корпоративной культуры, по которым можно определить ее тип. Камерон и Куинн выделяют следующие типы корпоративной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую культуры. Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/индивидуальностью или стабильностью/ контролем.

*Клановая (семейная) культура* характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля и услуги.

*Адхократическая культура* в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе». Для организаций с *рыночной корпоративной культурой* свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка.

*Иерархическая (бюрократическая) культура* – культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей. Данные типы культур свойственны, как предприятию в целом (то есть доминирующий тип), так и могут являться отдельными субкультурами в организации. Понимание руководителем особенностей корпоративной культуры компании важно при принятии разного рода управленческих решений.

В реальности у руководителя не так много рычагов управления – организационная структура компании (функциональная подчиненность сотрудников), которая является достаточно понятной и гибкой частью организации, которую можно быстро поменять и оптимизировать с точки зрения бизнес-процессов компании, а также корпоративная культура, которая является намного более устойчивой частью компании, а потому изменить ее достаточно сложно. Эффективность управленческих решений руководителя, прежде всего, зависит от корпоративной культуры – насколько эти решения будут поддержаны персоналом

компании, поскольку именно внутренняя среда является проводником всех изменений в организации, но также и основным препятствием для любого рода инноваций. Например, уже на этапе подбора персонала в компанию важно понимать реальные ценностные установки кандидата, то есть те глубинные мотивы поведения, которые и будут проявляться в работе. Для каждого типа должностей есть оптимальный доминирующий тип культуры, например, ориентация на клановую (семейственную) культуру для сотрудников сферы услуги – на рыночную для менеджеров по продажам. Тем не менее, и топ-менеджмент и рядовые сотрудники компании должны понимать и принимать единую цель, к которой движется компания. Как результат, постоянные клиенты довольны, менеджеры тоже довольны, а компания в долгосрочной перспективе терпит убытки и теряет свои позиции на рынке. Чтобы управлять корпоративной культурой, для руководителя важно выводить свою ценностную сферу на осознанный уровень, понимать истинные мотивы собственного поведения. Таким образом, появляется реальный инструмент для управления, поскольку, любого рода управленческие решения в компании руководитель будет осуществлять не с позиции собственных представлений «хорошо/плохо», а с позиции функциональности для бизнеса.

*Имидж* (англ. image, от лат. imago «образ, вид») – целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и такое прочее. Имидж фирмы – фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка фирмы, ее собственников и работников. При этом имидж – явление динамичное и, как и впечатление о человеке, может меняться. Имидж фирмы зависит не только от характеристик выпускаемой ею продукции, но и от наличия у нее социальной ответственности, осуществления тех форм деятельности, которые общество расценивает как позитивные, соответствующие насущным общественным интересам и заботам. Имидж создается длительными и целенаправленными усилиями в сферах PR – связей с общественностью (систематически планируемая деятельность, направленная на формирование нужного общественного мнения), рекламы, отношений с клиентами, этики поведения, формирования и поддержания репутации.

*Репутация* (фр. reputation) – создавшееся общее мнение о качестве, достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо.

*Корпоративная индивидуальность* – визуальные и вербальные признаки, по которым люди могут идентифицировать организацию (такие, как фирменное наименование, логотип, рекламный слоган, фирменный цвет и такое прочее).

*Корпоративный имидж* – общее представление (состоящее из набора убеждений и ощущений), которое складывается у человека об организации.

*Корпоративная репутация* – ценностные характеристики (такие, как аутентичность, честность, ответственность и порядочность), вызываемые корпоративным имиджем, сложившимся в человека.

*Корпоративный супер бренд* – чувство доверия, надежности и сопричастности, которое возникает под воздействием корпоративной репутации, сложившейся у человека. *Аутентичность* – подлинность, авторитетность, достоверность, верность, неподдельность, надежность.

Анализ имиджа может быть осуществлен по таким основаниям:

1) *по факторам*, то есть на основе факторной операционализации (исследование того, что влияет на имидж): продукция и ее качество, реклама, репутация в ее восприятии той или другой группой интересов, персоналии, олицетворяющие компанию, организационная культура, этика, миссия, подходы и поведенческие акты, демонстрируемые по отношению к воспринимающей группе (здесь уместно рассмотреть цели и средства, философию, политику, принципы компании);

2) *по элементам*, то есть на основе структурной операционализации (исследование элементов, из которых складывается имидж, структуры имиджа): связь элементов, общее и различия в структуре имиджа и структуре корпорации, структура по составу элементов имиджа и по организационной структуре корпорации;

3) *по группам интересов*, являющихся «восприимчивыми» имиджа: имидж глазами клиентов разных регионов России и ЛНР, клиентов разных зарубежных стран, акционеров – разных инвесторов, сотрудников разных категорий и мест приложения сил, поставщиков, дилеров, другого рода партнеров по бизнесу.

Типология групп интересов обычно состоит из:

1) *нормативных групп* – правительство, регулирующие органы, отраслевые ассоциации, профессиональные объединения, акционеры и совет директоров;

2) *функциональных групп* – сотрудники, профсоюзы, поставщики, дистрибьюторы и сервисные организации;

3) *диффузных групп* – журналисты, местная общественность и группы особых интересов;

4) *группы потребителей* – различные сегменты и распределенные по потребностям.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение корпоративной культуры и имиджа предприятия.
2. Какие Вам известны типы и характеристики корпоративной культуры?
3. Раскройте сущность процесса создания и управления имиджем предприятия?
4. В чем заключается взаимосвязь организационной культуры и имиджа предприятия?
5. Перечислите этапы создания имиджа предприятия.
6. Какими способами можно управлять имиджем в организации?
7. Охарактеризуйте факторы, которые вызывают неэтичное поведение в предпринимательстве и менеджменте.
8. Раскройте сущность делового этикета в менеджменте.
9. Какие Вам известны проблемы инвестирования в этику? Дайте характеристику им.
10. В чем состоит сущность мероприятий по обеспечению делового этического поведения?
11. Какие мотивационные механизмы применяются с целью формирования этического поведения в организациях?
12. Какой характер взаимосвязей между юридической, социальной ответственностью и деловой этикой в менеджменте?
13. Имеет ли влияние социальной ответственности и этики на процесс управления на предприятии?
14. Какая роль этического поведения во взаимоотношениях менеджеров и подчиненных?

*Практические ситуации*  
*Практическая ситуация № 1*

История возникновения крупного холдинга, состоящего из трех компаний, такова. В одной из компаний, назовем ее компанией В, погиб руководитель, который был другом лидера компании А. После колебаний и раздумий лидер компании А произвел слияние двух компаний А и В, возглавив образовавшийся холдинг. Через какое-то время другая компания, назовем ее С, сама «попросилась» под руководство лидера компании А так образовался холдинг (назовем его АВС), который возглавил генеральный директор компании А. Первое время лидер А, очень активный, общительный, энергичный и «моторный» человек, страдал от того, что та интенсивность работы и высокие темпы развития, на которые ориентировался его персонал, трудно воспринимались сотрудниками вошедших в холдинг компаний В и С, он начал увольнение и прием новых сотрудников. Но во многих случаях он приходил к выводу, что увольнять обученный персонал и принимать на работу новых сотрудников, не имеющих навыков работы на производстве, не всегда выгодно. Отчетливо возникла проблема консолидации персонала трех компаний. В холдинге был проведен цикл тренингов: корпоративный тренинг по разработке документа «Кодекс компании», который был создан силами ведущих сотрудников компаний А, В и С, а также несколько тренингов по конфликт-менеджменту и по продажам. Перед каждым тренингом и после него проводились анкетирование и анализ ответов. В результате такой «массированной» работы генеральный директор добился решения задачи консолидации персонала своего холдинга и усиления своего влияния на персонал.

1. Какие цели и результаты объединения компаний?
2. Почему компания С сама «попросилась» под руководство лидера компании А?
3. По каким причинам возникла проблема консолидации персонала трех компаний?
4. Что дала разработка силами ведущих сотрудников компаний А, В и С документа «Кодекс компании»?

*Практическая ситуация № 2*

Вам ваш руководитель поручил организовать и провести совещание по результатам работы организации или подразделения, в котором Вы работаете. Разработайте технологию проведения делового совещания.

*Практическая ситуация № 3*

Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П. Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт. Определите природу и тип конфликта (причины, объект, субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

Литература: [4, 8, 12,14].

## ТЕМА № 19

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

19.1. Системный подход к анализу организаций. Характеристика и организация организационных структур управления.

19.2. Классификация организаций по способу взаимодействия с человеком. Классификация организационных структур управления.

19.3. Классификация структур аппарата управления в организации.

**Ключевые слова:** системный подход, организация, организационная структура, аппарат управления, проектирование, подход, иерархия, принцип.

**Цель самостоятельной работы:** сформировать системное видение направлений построения организационных структур в зависимости от направления деятельности предприятия; закрепить знания, полученные на лекционном занятии относительно организационных структур управления.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) ознакомить студентов системным подходом к анализу организаций, а также научить студентов организовывать работу структурного подразделения организации, а также работать в группе над проектированием и реализацией процесса организации;

2) ознакомить студентов с классификацией организаций по способу взаимодействия с человеком и общей классификацией организационных структур и овладеть навыками эффективного делегирования полномочий, проектирования и выбора оптимального вида организационной структуры в зависимости от ситуационных факторов;

3) дать представление о классификации структур аппарата управления в организации и научить проводить анализ организационной структуры организации и вырабатывать рекомендации по ее совершенствованию.

*Методические рекомендации:*

В ходе изучения студентами материала для самостоятельной работы важно усвоить характеристику и классификацию организационных структур аппарата управления организацией, а также классификацию организаций по: способу взаимодействия с человеком и системный подход к анализу организаций, а также факторах формирования и определения организационной структуры управления предприятием.

Важно знать, что системный подход к анализу организаций заключается в выполнении совокупности заданий:

1) рассмотрении организации как единого целого, состоящего из частей – обособленных подразделений (технических, организационных, экономических, социальных и иных подсистем), каждое из которых следует анализировать как внутренне сложное;

2) определении границы организации и её среды, чтобы выяснить, в каких формах организация взаимодействует с внешней и внутренней средой (обмен информацией, материалами, энергией), и как они влияют друг на друга;

3) рассмотрении организации как многоцелевой системы, которая имеет неоднородные внутренние и внешние цели (подцели подсистем), критерии достижения цели и тому подобное;

4) рассмотрении организации как полной системы, элементов и структуры, которая формируется на формальной (официальной) основе, а изменения в одном из

элементов вызывают изменения в других;

5) изучении динамики организации (исследование проблем организации для подготовки управленческих стратегических решений).

*Иерархическая структура управления предприятием* представляет собой декомпозицию системы в пространстве, устанавливая уровневые связи (отношения между элементами (подсистемами) в целом.

*Матричные структуры управления предприятием* представляют собой взаимоотношения между уровнями иерархической структуры и могут быть описаны в виде древовидной иерархической структуры связи, двумерной матрицы со слабыми и сильными связями и многомерной матрицы.

*Линейные структуры управления предприятием* строятся по принципу «руководство-подчинённые» на основе отдачи приказов, распоряжений и указаний.

*Функциональная структура управления предприятием* построена таким образом, что между высшим и нижними уровнями руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства.

*Линейно-функциональная структура управления* имеют особенность, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входит в полномочия линейных руководителей, а управление процессами возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений. При линейно-функциональной структуре линейные звенья управления призваны командовать, помогать в разработке конкретных вопросов, но не отдавать конкретных распоряжений производственным подразделениям.

*Матричная структура управления предприятием* отличается большей универсальностью и гибкостью по сравнению с линейно-функциональными структурами.

*Проектная структура управления предприятием* представляет временную организацию, создаваемую для решения конкретной задачи.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Как Вы понимаете категории «организация», «организационная деятельность» и «организационная структура»? Как эти понятия связаны между собой?

2. В чем заключаются особенности организации как функции управления?

3. Чем обуславливается сложность реализации функции организации?

4. Раскройте основные положения универсальных теорий организации.

5. Как Вы оцениваете их вклад в развитие теории организации, и в чем проявляется их ограниченность?

6. Какие ситуационные факторы влияют на формирование организационной структуры управления?

7. Объясните механизм ситуационных факторов влияния на формирование организационной структуры, используя результаты исследований Дж. Вудворда, Т. Барнса и Дж. Сталкера, Г. Минцберга.

8. Из каких этапов состоит процесс проектирования работ в организации? Дайте им краткую характеристику.

9. Какие Вы знаете методы проектирования и перепроектирования работ в организации?

10. По каким направлениям и в какие способы может осуществляться группировка организационных единиц?

11. Объясните содержание процесса делегирования полномочий. Дайте общую характеристику линейных, функциональных и штабных полномочий.

12. Какие факторы и как влияют на величину диапазона контроля в организации?

13. Что такое высокая и плоская структуры организации? В чем их преимущества и недостатки?

14. С помощью каких механизмов осуществляется координация деятельности сотрудников и структурных единиц организации?

15. Дайте сравнительную характеристику линейной и функциональной организационных структур управления (принципы построения, основные преимущества и недостатки, области применения).

16. Какой принцип положен в основу дивизиональной организационной структуры? В чем ее преимущества и недостатки?

17. Дайте характеристику матричной организационной структуры? В чем ее преимущества и недостатки?

18. Что представляет собой проектная структура управления организацией?

#### *Проблемные вопросы:*

1. Какие Вы знаете методы выбора типа организационной структуры управления? Ответ обоснуйте.

2. Как Вы понимаете категорию «организационные изменения»?

3. Идентифицируйте причины сопротивления организационным изменениям.

4. Почему линейный тип организационной структуры не используют крупные организации?

5. Чем объясняется широкое распространение линейно-функциональной структуры на отечественных предприятиях?

6. Как Вы думаете, какой тип организационной структуры предпочитают большинство рабочих в организации? Почему? Ответ обоснуйте.

7. Какие элементы формируют организационную структуру организации? Ответ обоснуйте.

8. Чем линейные связи в организации отличаются от функциональных связей?

9. Перечислите особенности, преимущества и недостатки линейной, дивизионной, сетевой и матричной структур управления организацией.

10. В чем заключается общая тенденция внутрифирменных структур?

11. Раскройте сущность основных стратегий преодоления сопротивления организационным изменениям.

12. Рассмотрите схему организационной структуры одного из исследуемых предприятий.

13. Дайте характеристику функциональным направлениям деятельности предприятия и иерархию подчинённости.

14. Предложите любую организацию и опишите ее с точки зрения функциональной направленности, вида, типа и степени централизации организационной структуры и так далее.

15. Опишите преимущества и недостатки организационной структуры исследуемого предприятия.

#### *Практическая ситуация*

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно.



«Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу. Пусть дает его через меня». Задание самого начальника отдела? Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

1. Какой характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта?
6. Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

#### *Практическое задание*

1. Выберите одну из типов организационных структур управления для исследуемой организации, обосновав свой выбор (преимуществами и недостатками структур управления).

2. Составьте конкретную схему организационной структуры для своей исследуемой организации.

3. Проанализируйте эффективность различных организационных структур для выбранной конкретной организации.

Литература: [2, 5, 9, 11, 13, 17].

## ТЕМА № 20

### СВЯЗУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ И КОММУНИКАЦИИ

20.1. Сущность процесса коммуникаций. Коммуникативный процесс: его элементы и этапы.

20.2. Межличностные коммуникации как искусство делового общения.

20.3. Организационные коммуникации.

**Ключевые слова:** процесс, коммуникация, коммуникационный процесс, деловое общение, организация, межличностные и организационные коммуникации.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов со связывающими элементами и процессом делового общения в организации, а также с видами и типами коммуникаций на предприятии.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) ознакомить студентов с сущностью процесса коммуникаций и особенностями коммуникационного процесса: его основными элементами, этапами, а также изучить классификацию и факторы, которые влияют на коммуникационный процесс в организации;

2) научить студентов овладеть навыками ведения межличностных коммуникаций и искусством делового общения в организации;

3) дать представление студентам о способах применения информационно-коммуникационных и организационных коммуникационных технологий в профессиональной деятельности с видением их взаимосвязей и перспектив использования в дальнейшей деятельности предприятия.

*Методические рекомендации:*

В ходе усвоения студентами материала данной темы для самостоятельной работы важно обратить внимание на: элементы и этапы построения коммуникативного процесса, разницу между межличностными и организационными коммуникациями, а также факторы, которые влияют на выбор коммуникационной сети, специфику нисходящих, восходящих и горизонтальных коммуникаций, а также на модели выбора стиля коммуникаций.

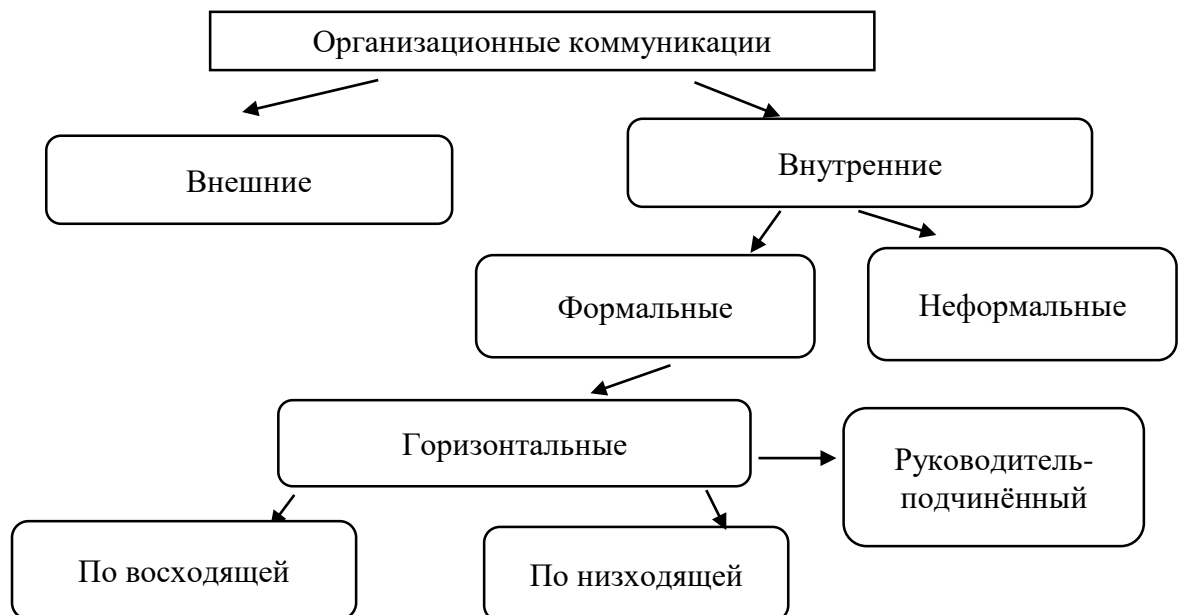


Рис. 6. Классификация организационных коммуникаций

Студенту важно уметь правильно вести деловую беседу, а также строить межличностные коммуникации.

*Коммуникация* – обмен информацией на основе, которого руководитель принимает решения и доводит их до сотрудников организации.

*Организационные коммуникации* – совокупность коммуникаций, строящихся на основе информации о самой организации, ее целях и задачах.

*Внешние коммуникации* – коммуникации между организацией и внешней средой.

*Внутренние коммуникации* – коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

*Формальные коммуникации* – коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональными подразделениями.

*Неформальные коммуникации* – информация, передаваемая по каналам неформального сообщения.

Таблица 8.

Виды коммуникационных сетей

<p>«Звезда» – централизованная коммуникационная сеть наиболее эффективная для решения простых, текущих задач, когда каналы коммуникаций (число которых может быть различным) всегда сходятся в едином центре.</p>	
<p>«Круг» – коммуникационная сеть, в которой члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующей деятельность сети. Такая сеть эффективна для решения сложных творческих задач.</p>	
<p>«Шпора» – централизованная, жесткая коммуникационная сеть, внешне похожая на «звезду», и отличающаяся от нее наличием трех уровней, а не двух. Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Человек в центре конкретизирует команды и распределяет информацию между исполнителями.</p>	
<p>«Тент» – очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.</p>	
<p>«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведома А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх.</p>	
<p>Когда в «палатке» возникает новый официальный канал Г – Д, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочке команд.</p>	

*Вертикальные коммуникации* – информация, перемещаемая внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, то есть с высших уровней на нижние.

В организациях существуют коммуникации и по восходящей, то есть с нижних уровней на высшие. С помощью коммуникаций по восходящей руководство узнает о результатах принятых решений, о текущих или назревающих проблемах и предположениях по их разрешению.

*Горизонтальные коммуникации* – коммуникации между различными подразделениями организации, нуждающимися в обмене информацией для координации задач и согласованности действий.

*Одноканальные коммуникации* выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий руководителя.

*Многоканальные коммуникации* свидетельствуют о разнообразии решаемых проблем. Кроме того, характеристики одноканальности или многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления организацией.

*Отправитель* – лицо, стремящееся донести определенные идеи с помощью передаваемой информации.

*Сообщение* – информация, закодированная с помощью символов.

*Канал* – средство передачи информации.

*Получатель* – лицо, которому предназначена информация.

*Этапы процесса коммуникации:*

- 1) формулирование идеи;
- 2) кодирование информации и выбор канала связи;
- 3) передача сообщения;
- 4) обратная связь;
- 5) декодирование сообщения;

*Коммуникационная сеть* – соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

*Основные преграды, присущие межличностным коммуникациям:* преграды, обусловленные восприятием, семантические вариации, обмен невербальной коммуникацией, некачественная обратная связь, неумение слушать.

*Основные преграды в организационных коммуникациях:* искажение сообщений (при их движении сверху и вниз); информационные перегрузки; неудовлетворительная структура организации.

*Основные способы совершенствования информационного обмена в организации:* регулирование информационных потоков; управленческие действия; внедрение систем обратной связи, внедрение систем сбора предложений; использование информационных бюллетеней; использование современных информационных технологий и мировых информационных ресурсов.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение понятия «коммуникация» и на примерах объясните, почему она важна для менеджера. Что такое стиль коммуникации?
2. Перечислите основные элементы коммуникации и дайте им характеристику.
3. Как происходит процесс коммуникации? Охарактеризуйте содержание основных этапов процесса коммуникации.

4. Чем отличаются понятия «межличностные коммуникации» и «организационные коммуникации»?

5. Какие Вам известны методы коммуникации? В чем преимущества и недостатки каждого из них?

6. Дайте характеристику основных форм невербальной коммуникации.

7. Дайте определение формальных и неформальных коммуникаций.

8. Какую роль играют неформальные коммуникации в управлении организацией?

9. В чём Вы видите специфику нисходящих, восходящих и горизонтальных коммуникаций?

10. Какие типы сообщений передаются в их пределах?

11. Что такое коммуникационная сеть предприятия? Как можно классифицировать коммуникационные сети в группах?

12. Какие факторы влияют на выбор типа коммуникационной сети?

13. По какой схеме осуществляется выбор типа коммуникационной сети в группах?

14. Какие факторы препятствуют эффективной коммуникации в организации?

15. Объясните механизмы их влияния на коммуникационный процесс.

16. Какие Вам известны модели выбора стиля коммуникации?

17. Дайте характеристику сущности модели выбора стиля коммуникации.

18. Как Вы понимаете понятие «умение активно слушать»? Как развивать навыки активного слушания?

19. Дайте характеристику видов коммуникаций. В чём заключается сущность и информация?

20. Как классифицируется информация по разным признакам?

21. В чём заключается сущность коммуникационного процесса?

22. Раскройте особенности межличностных коммуникаций.

23. Обоснуйте препятствия, которые возникают при осуществлении межличностных коммуникаций и направления их преодоления.

24. Какие Вам известны способы повышения отдачи межличностных коммуникаций?

25. Дайте определение организационных коммуникаций.

26. Как преодолеваются преграды в организационных коммуникациях?

27. Перечислите основные барьеры на пути к межличностным коммуникациям.

28. Назовите пути повышения эффективности организационных коммуникаций.

29. Приведите несколько примеров обмена информацией в организации.

30. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?

#### *Проблемные вопросы:*

1. Раскройте роль коммуникаций в процессе менеджмента?

2. Раскройте сущность факторов, которые влияют на выбор информационной сети.

3. Как Вы считаете, учитывая собственный опыт, что чаще всего становится причиной неудачной коммуникации?

4. Какой метод коммуникации предпочитают использовать менеджеры в процессе обмена информацией со своим начальником или со своими подчиненными?

5. Имеет ли менеджер возможность контролировать каналы неформальной коммуникации? Ответ обоснуйте.

6. Какую из препятствий к эффективной коммуникации сложно преодолеть на практике?

7. Какая роль неформальных коммуникаций в деятельности организаций?

8. С помощью каких методов можно преодолеть препятствия к эффективной коммуникации и усовершенствовать коммуникационные процессы в организации? Ответ обоснуйте.

9. Дайте характеристику систему деловодства и объясните роль коммуникаций для предприятий.

#### *Практические ситуации*

##### *Практическая ситуация № 1*

Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

1. Какой конфликт имел место? В чем состоит причина данного конфликта?

2. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию?

3. Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

##### *Практическая ситуация № 2*

Какие сообщения и какой аудитории лучше всего предоставлять с помощью:

а) периодических изданий;

б) радио;

в) телевидения;

г) интернет (только того, которое публикует электронные аналоги других СМИ).

Придумайте ситуацию, где только одно из выше перечисленных СМИ будет уместно. Материал изложите в форме таблицы.

Литература: [5, 7, 10, 12, 15, 16, 17].

## ТЕМА № 21

### МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

21.1. Методы сценарного планирования изменений.

21.2. Индивидуальные и организационные изменения. Управление изменениями.

21.3. Перемены в командах.

**Ключевые слова:** сценарий, планирование, организационные изменения, управление, менеджмент, команды, перемены, индивидуальные и организационные изменения.

**Цель самостоятельной работы:** научить студентов применять информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности с видением их взаимосвязей и перспектив использования, стимулирование профессионального роста студентов.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) научить студентов разрабатывать стратегию и программы организационного развития изменений и обеспечивать их реализацию;

2) ознакомить студентов с индивидуальными и организационными изменениями, а также научить студентов управлять изменениями в организации;

3) научить студентов организовывать организационные изменения в организации, в частности, перемены в командах и выбор нового командного игрока.

*Методические рекомендации:*

*Управление изменениями* – структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении. В управлении проектами, управление изменениями рассматривается как процесс управления проектом, в котором формально представлены и одобрены изменения проекта.

Для практических целей удобно разделить понятие управление и управление изменениями. Последнее будет частным вариантом первого. Оно имеет определенные особенности, которые не присущи другим управлениям, но подчиняется общим закономерностям управления. Управляя процессом передвижения субъекта, мы управляем изменением положения из одной точки в другую. Такое управление будем считать управлением движением изменениями. Управляя изменением, управляем изменением самого субъекта управления (его привычками, состоянием). То есть если субъект ранее двигался всегда по одной траектории, а мы его приучили двигаться по другой – произвели изменение.

При проведении изменений можно выделить три рода риска в связи с тремя аспектами изменений:

1. Риск содержательного эффекта – связан с правильностью выбора желаемого конечного состояния.

2. Риск процесса перехода – связан с процессом изменений.

3. Риск отката к прошлому состоянию системы связан с формированием новых привычек.

Величина каждого из рисков зависит от ситуации. Так, риск содержательного эффекта при низкой конкуренции менее значим, чем при высокой (неверное решение относительно изменения в этих условиях может быть равносильно

подписанию приговора организации). Существует большое количество формул, помогающих определить вероятность изменений. В большинстве случаев они похожи на метод оценки вероятности успеха изменений Jacobs:

$$C = A * B * D \quad (21.1),$$

где C – вероятность, что перемены будут успешными;  
A – неудовлетворенность существующим положением;  
B – четко сформулированные цели перемен;  
D – конкретные первые шаги для достижения целей.

Формула демонстрирует, что для того, чтобы успешно проводить организационные перемены, важно (A) убедить людей в их необходимости, (B) четко и понятно объяснить, что предлагаемые перемены улучшают – ситуацию, и (D) объяснить ваши цели и показать первые позитивные результаты перемен.

Сравните её с формулой перемен Дейвида Глетчера.

*Основные подходы к анализу и проведению изменений в организации*

В управлении изменениями используются различные подходы для анализа, подготовки и проведения изменений в организации.

1. *Индивидуальные изменения.*

2. *Психология обучения.*

3. *Бихевиористский подход* – введение и исключение мотиваторов для стимулирования желательного и удаления нежелательного поведения (основано на работах Павлова), основан на теории X и Y (Макгрегора и Дугласа), двухфакторной теории мотивации Герцберга.

4. *Когнитивный подход* – анализ когнитивных структур, таких как: цели, ценности, убеждения и поведения.

5. *Психодинамический подход* – рассмотрение изменения, как психической драмы в динамике (модель Кюблер-Росс).

6. *Гуманистический подход* – теория потребностей Маслоу и другие.

7. *Командные изменения* – анализ и использование факторов повышения эффективности команд осуществляется в такой последовательности, как:

7.1. Постановка целей.

7.2. Распределение формальных и неформальных ролей.

7.3. Организация процессов внутрикомандного взаимодействия: организации встреч, принятия решений и подведение итогов.

7.4. Межличностных отношений в команде.

7.5. Отношений команды с внешней средой и другими командами.

Применение метафор организации для проведения изменений:

1. Организация как машина.

2. Организация как политическая система.

3. Организация как организм и другие.

При рассмотрении организации как системы эффективного целого зарекомендовала себя системная динамика, применение которой в контексте бизнеса было описано Питером Сенге.

*Алгоритм проведения изменений приведен в работе Коттера.*

Использование типовых шагов для проведения изменений сформированы в следующих положениях:

1. Преодоление состояния удовлетворенности текущей ситуацией.



2. Формирование команды для проведения изменения.
3. Определение видения, желаемого будущего и стратегии перехода.
4. Широкое информирование о проводимых изменениях.
5. Устранение препятствий и барьеров, мешающих проведению изменений.
6. Достижение быстрых первых успехов.
7. Поддержание процесса изменений с целью недопущения отката назад.
8. Закрепление проведенных изменений в корпоративной культуре.

Организационные изменения в организации могут быть следующими:

1. Изменение стратегии.
2. Изменение технологий.
3. Изменения структуры.
4. Изменение отношения и поведения персонала.

Важно обратить внимание при изучении данной темы на организационные модели изменений в организации, усвоить стадии прохождения изменений в организации и модели изменения самой оценки человека, стадии прохождения изменений, командные роли для организационного развития и управления изменениями.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Перечислите методы разработки сценариев.
2. Перечислите стадии прохождения изменений.
3. Дайте характеристику моделей изменения самооценки человека.
4. Кто является основателем гуманистически-психологического подхода?
5. Перечислите факторы сознания в процессе перемен.
6. Перечислите этапы командных изменений в организации.
7. Дайте характеристику четырём организационным моделям в организации.
8. Дайте характеристику трём фазам перехода к новому состоянию в организации.
9. Какие роли нужно играть для успешных изменений в управленческой команде?
10. Назовите причины сопротивления изменениям.
11. Перечислите возможные факторы реакции на изменения.
12. Назовите стадии прохождения изменений.
13. Перечислите четыре организационные модели изменений в организации.

#### *Проблемные вопросы:*

1. Дайте характеристику структуре методов разработки сценариев.
2. Перечислите этапы изменения самооценки человека и факторы осознания перемен.
3. Какие Вам известны показатели стадии развития группы? Дайте им характеристику.

#### *Практические ситуации:*

##### *Практическая ситуация № 1*

Частное предприятие с оптово-розничной торговли электробытовыми приборами «Эра» существует уже восемь лет. В его состав входят оптовая база, семь оптово-розничных магазинов и ремонтно-наладочная бригада. Всего на предприятии работает 95 человек. Предприятие функционирует достаточно эффективно. Заработная плата выплачивается регулярно, кроме того, за последние четыре года ее дважды повышали. Предприятие заняло свою нишу на рынке, а его

продукция пользуется устойчивым спросом среди населения. Конкурентным преимуществом является послепродажное обслуживание бытовой техники. Наличие ремонтно-наладочной бригады в составе фирмы позволило повысить гарантийный срок на большинство техники в полтора раза по сравнению с конкурентами, что положительно повлияло на объем продаж. Кроме того, мастера предприятия обслуживают технику и после окончания гарантийного срока службы, ремонтируя крупногабаритные приборы на дому у заказчиков. Регулярное повышение квалификации электромастеров положительно влияет на имидж предприятия – клиенты довольны их работой, а повторные ремонты случаются редко. Учитывая достаточный финансовый потенциал для развития, руководство фирмы начало размышлять над расширением деятельности – открытием филиалов в других районах города. Но помешали некоторые кадровые изменения в самом предприятии.

В течение многих лет руководил предприятием единоличный владелец – директор. У него было четыре заместителя: по учету и финансам, кадрам, сбыта и снабжения. В подчинении у директора и его заместителей находится: три бухгалтера, три кассира, юрист-консультант и секретарь. Заместители директора самостоятельно решали оперативные вопросы деятельности по соответствующим направлениям. Все другие вопросы деятельности предприятия контролировал директор. Директор характеризовался чрезвычайным трудолюбием, именно его организаторским способностям обязано данное предприятие своими успехами. В сложные времена рыночного становления директор единолично, управляя компанией, установил жесткую систему планирования и контроля. Большинство работников пришли в «Эру» из государственных предприятий, когда те месяцы задерживали заработную плату. Поэтому директор считал, что работники должны быть ему благодарны за то, что имеют работу, а об оплате сверхурочной работы, которую приходится выполнять регулярно, никогда не было. Фактически все руководство предприятия было сосредоточено в одних руках директора. Он изредка прислушивался к мнению своих заместителей, а чаще всего отдавал им приказы по решению важных вопросов. Даже на совещаниях, когда кто-то из присутствующих позволял себе высказать мнение, которое противоречило взглядам директора, он мог накричать на оппонента. Но осознавая, что в силу возраста ему рано или поздно придется отойти от дел, директор пытался подготовить себе замену. Его сын только что закончил престижное учебное заведение, и отец предложил ему работу у себя на фирме. Отец считал, что для того, чтобы стать хорошим руководителем, необходимо пройти все ступеньки этой должности, начиная с самой низкой. В свое время он сам начинал с должности обычного работника на государственном предприятии. Сыну сразу не понравилась эта идея отца. Он сказал, что не для того учился пять лет в бизнес-школе, чтобы работать обычным мастером. Отказавшись от предложения отца, он ответил, что сам будет искать себе работу, но за год сменил несколько мест работы, на одном так и не удержавшись. Судьбу семьи и судьбу фирмы изменил неожиданный случай. У директора случился сердечный приступ, и врачи категорически запретили возвращаться к его делам не менее года.

Пришлось отдать все полномочия по управлению предприятием сыну. В конце концов его мечта осуществилась, он стал директором, минуя предыдущие ступени карьерной лестницы. Смена руководства сразу ощутимо сказалась как на стиле управления предприятием, так и на его деятельности в целом. Теперь на совещаниях заместители директора стали свободно выражать свои мнения по важным вопросам. Но если раньше последнее слово всегда было за директором и окончательное

решение принимал он, то новый директор занял позицию наблюдателя на совещаниях, позволяя заместителям решать спорные вопросы друг с другом, и в конце принимал мнения того, кто оказывался убедительнее. Не войдя еще в курс дел, директор решил проводить политику невмешательства, позволяя отделам делать свою обычную работу и надеясь на то, что дела будут идти не хуже, чем раньше. Если раньше все распоряжения отдавались работникам через заместителей, то теперь директор часто лично отдает свои приказы исполнителям, минуя их непосредственных руководителей. Как со своими заместителями, так и с работниками директор ведет преимущественно неформально, считая, что такие отношения будут способствовать установлению доверительных отношений в коллективе. Кроме того, он пришел к выводу, что управление предприятием надо демократизировать, поэтому отныне каждый работник может обращаться к директору с жалобами и предложениями в любое время. Отработанная до сих пор система контроля несколько ослабла и главное внимание стало уделяться только финансовым показателям деятельности предприятия. Но, как свидетельствуют финансовые показатели предприятия, прибыль не только возросла, но и в последнее время начала сокращаться.

1. Какой тип руководителя представляется в практической ситуации директор компании «Эра»?

2. К какому стилю руководства склоняется нынешний директор?

3. Найдите место стиля руководства директора в координатах решётки менеджмента.

4. Каких ошибок в отношениях с подчинёнными допустил бывший руководитель?

5. Каким образом можно улучшить деятельность нынешнего руководства?

6. Необходимо ли для работника сравнение высокой заработной платы для получения удовлетворения от труда?

7. Спрогнозируйте дальнейшее развитие событий предприятия.

### *Практическая ситуация № 2*

Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой повышения экономической эффективности любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?

2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

Литература: [1, 7, 9, 13, 16].

## ТЕМА № 22

### ПРОГНОСТИЧЕСКОЕ НАЧАЛО УПРАВЛЕНИЯ

22.1. Понятие прогнозирования, типология прогнозов, основные типы прогнозирования.

22.2. Процедура и основные способы прогнозирования.

22.3. Показатели прогнозирования и планирования персонала в организации.

**Ключевые слова:** прогнозирование, планирование, типология, показатели, способы, традиционный, нормативный и поисковый прогноз, оценка, метод, процедура.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов с понятием прогнозирования в организации, его типологией, процедурой и основными способами прогнозирования, а также с показателями прогнозирования и планирования персонала в организации; научить студентов применять информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности с видением взаимосвязи показателей и перспектив их использования.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) научить студентов понятию «прогнозирование», изучить особенности типологии прогнозов и классифицировать различные методы прогнозирования в организации;

2) дать представление студентам о процедуре и основных способах прогнозирования в организации;

3) привить студентам навыки применения информационно-коммуникационных технологий с видением их взаимосвязей и перспектив использования в профессиональной деятельности с целью прогнозирования показателей деятельности организации, а также овладеть методикой расчёта прогнозных показателей.

*Методические рекомендации:*

В ходе ознакомления с теоретическим материалом важно знать: понятие, объекты, процедуру и основные способы и методы прогнозирования в организации. Важно научить студентов определять основные типы (составьте типологию) прогнозов социально-экономических процессов, сущность нормативного и поискового способа прогнозирования.

Термин «прогноз» (от греч. «prognosis») традиционно обозначает предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных.

*Прогнозирование* – оценка, предвидение или предсказание будущего развития избранного объекта управления. Оно должно предшествовать планированию. Главная цель прогнозирования – формирование научных предпосылок принятия управленческих решений. Данные предпосылки включают:

1) анализ тенденций и закономерностей изменения объекта управления;

2) альтернативное предвидение его будущего развития;

3) оценку последствий активного воздействия на предвидимые процессы в объекте управления.

Типы прогнозов выделяются по различным критериям в зависимости от целей, задач, объектов, предметов, проблем, характера, периода упреждения, методов и такое прочее. Основопологающим является проблемно-целевой критерий: для чего разрабатывается прогноз?. По этому критерию различают два типа прогноза:

поисковые (исследовательские, трендовые, генетические) и нормативные (программные, целевые).

*Поисковый (исследовательский) прогноз* – прогнозирование от настоящего к будущему. Содержанием поискового прогноза является определение возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, без вмешательства.

*Традиционный метод* предполагает, что развитие объекта происходит и будет происходить в соответствие с существующей тенденцией. В таком случае прогноз может быть простой проекцией (экстраполяцией) прошлого в будущее. Если при этом этот прогноз не основан на анализе влияния на показатели развития различных факторов (на многофакторном анализе), а учитывает зависимость показателей только от времени (строит тренды показателей), то такой прогноз называют «наивным». В основном он используется для прогнозирования макроэкономических показателей (ВВП, ЧНП, НД, инфляция, занятость) в стабильных экономических системах.

*Нормативный прогноз* – прогнозирование от будущего к настоящему. Содержанием нормативного прогноза является определение путей и сроков достижения возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, принимаемых в качестве цели. Нормативное прогнозирование в некоторых отношениях очень похоже на нормативное планирование, программирование и проектирование. Но последние подразумевают директивное установление мероприятий по реализации определенных норм, тогда как нормативное прогнозирование – вероятностное описание возможных, альтернативных путей достижения этих норм. На основе поискового и нормативного прогнозирования может строиться комплексный прогноз. По величине доверительного интервала различают интервальный и точечный прогнозы.

*Интервальный прогноз* – прогноз, результат которого представлен в виде доверительного интервала характеристики объекта прогнозирования для заданной вероятности осуществления прогноза.

*Точечный прогноз* – прогноз, результат которого представлен в виде единственного значения характеристики объекта прогнозирования без указания доверительного интервала. По периоду упреждения промежутку времени, на который рассчитан прогноз, – различают: оперативные (текущие), краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и дальнесрочные прогнозы. В социально-экономических прогнозированиях принята следующая классификация:

1. *Оперативный прогноз* – прогноз с периодом утверждения до 1 месяца.
2. *Краткосрочный прогноз* – прогноз с периодом утверждения от 1 месяца до 1 года.
3. *Среднесрочный прогноз* – прогноз с периодом утверждения от 1 года до 5 лет.
4. *Долгосрочный прогноз* – прогноз с периодом утверждения от 5 до 15 лет.
5. *Дальнесрочный прогноз* – прогноз с периодом утверждения свыше 15 лет.

*Оперативный прогноз*, как правило, рассчитан на перспективу, на протяжении которой не ожидается существенных изменений объекта прогнозирования – ни количественных, ни качественных.

*Краткосрочный прогноз* – на перспективу только количественных изменений, долгосрочный – не только количественных, но преимущественно качественных.

*Среднесрочный прогноз* охватывает перспективу между кратко- и долгосрочным с преобладанием количественных изменений над качественными.

*Долгосрочный прогноз* – прогнозирование на перспективу, когда ожидаются столь значительные качественные изменения, что по существу можно говорить лишь о самых общих перспективах развития природы и общества.

*Оперативные прогнозы* содержат, как правило, детальные количественные оценки, краткосрочные – общие количественные, среднесрочные – количественно-качественные, долгосрочные – качественно-количественные и дальносрочные – общие качественные оценки. Различают прогнозы по объекту прогнозирования. Наиболее существенны в методологическом плане различия между естественно-научными и техническими (в узком смысле) и социальными (в широком смысле слова) прогнозами.

Существует и другая классификация методов прогнозирования:

1. *Нормативный метод прогнозирования* применяется при наличии качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта в составе автоматизированных систем управления. Нормативная база должна включать, как показатели объекта, так и показатели организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации. Он используется для прогнозирования эффективности, сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта и для объектов массового производства. Срок утверждения от 10 до 15 лет.

2. *Экспериментальный* – при наличии (создании) экспериментальной или опытной базы, необходимых материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов для проведения экспериментальных работ. Его используют для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования. Срок утверждения от 10 до 15 лет. Он отличается высокой стоимостью экспериментальных работ, но в то же время достаточной точностью прогнозов.

3. *Параметрический* применяется при наличии качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта продукции серийного производства. Применяется для составления среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства. Срок прогнозирования до 10 лет.

4. *Метод экстраполяции* позволяет количественно определить важнейшие параметры поведения объекта не менее чем за 5 лет. Применяется для прогнозирования отдельных видов ресурсов в целом по предприятию (объединению), а также полезного эффекта от продукции мелкосерийного производства. Срок прогнозирования до 5 лет.

5. *Условием применения индексного метода* прогнозирования служит наличие соответствующих норм (удельных показателей) полезного эффекта, элементов затрат за базисный период и плановых заданий по их изменению в прогнозируемый период. Позволяет осуществить прогнозирование полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида, виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию. Срок прогнозирования до 5 лет.

6. *При экспертном методе* создаются экспертные группы из высококвалифицированных специалистов в данной области численностью не менее 9 человек, в функцию которых входит проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой

продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции. Срок прогнозирования не ограничен.

7. Для осуществления *метода оценки технических стратегий* необходимо разработать матрицу генеральной определительной таблицы или универсального идентификатора и создать экспертную группу из высококвалифицированных специалистов. Данный метод используют для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей.

8. *Функциональный метод прогнозирования* применяют, когда ощущается потребность определения широкого спектра альтернатив развития изучаемого объекта учетом возможностей использования новых принципов действия. Его используют при проведении прогнозирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен.

9. *Комбинированный метод прогнозирования* применяют для всех видов прогнозирования полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение понятиям «прогноз» и «прогнозирование», «стратегическое планирование».

2. В чем заключается сущность прогнозирования и перечислите Вам известную классификацию прогнозирования на предприятии?

3. Какая роль прогнозирования в функционировании предприятия или организации в принятии управленческих решений?

4. Что выступает в качестве объектов прогнозирования?

5. Укажите основные сходства и различия гипотезы и прогноза, прогноза и плана.

6. Как изменяется уровень определённости информации в зависимости от вида предсказания?

7. Определите признаки и классификацию прогнозов в организации.

8. Опишите суть нормативного и поискового способов прогнозирования.

9. Перечислите и укажите существенные особенности основных функций и принципов прогнозирования.

10. Перечислите основные этапы процедуры прогнозирования.

11. Приведите основные типы (составьте типологию) прогнозов социально-экономических процессов.

#### *Практические ситуации*

##### *Практическая ситуация № 1*

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и так далее. Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

### Практическая ситуация № 2

Вы ведете переговоры, и Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы.

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнера?
2. Как Вы поведете себя в целях решения проблемы?

### Практическая ситуация № 3

Один из лучших специалистов в Вашем подразделении, наделенный, к сожалению, крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из ветеранов, действительно справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом. Возмущенные сотрудники пришли к Вам с жалобой на этого сотрудника.

1. О каком виде конфликта идет речь?
2. Какой метод разрешения использовали стороны?
3. Как Вы поступите, чтобы восстановить добрые отношения в коллективе?

### Задача расчётного характера:

На основе данных, приведенных в табл. 9, проведите анализ динамики валового внутреннего продукта (ВВП) в сопоставимых ценах за 9 лет ретроспективного периода, для чего нужно:

1. Построить график, отражающий изменение ВВП за период 2010 – 2018 гг.
2. Рассчитать средний объем ВВП за 2010 – 2018 гг.
3. Определить абсолютные приросты, темпы роста и прироста ВВП с постоянной и переменной базой.

На основе полученных результатов сформулировать выводы относительно перспектив изменения ВВП на ближайшие 3 года.

Таблица 9.

Объемы ВВП за 2010 – 2018 гг., млрд. руб.

Год	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2010	1748	2227	1782	1352	859	2020	3356	3531	2291	1925
2011	1691	2276	1821	1382	878	2065	3430	3609	2341	1967
2012	1763	2374	1899	1441	916	2153	3578	3764	2442	2052
2013	1891	2545	2036	1545	982	2309	3836	4036	2618	2200
2014	1854	2496	1997	1516	963	2264	3762	3958	2567	2157
2015	1982	2667	2134	1620	1029	2420	4020	4230	2744	2305
2016	2091	2814	2251	1709	1086	2553	4242	4463	2895	2432
2017	2254	3035	2428	1842	1170	2753	4573	4812	3121	2623
2018	1748	2227	1782	1352	859	2020	3356	3531	2291	1925

[источник: 3, с.121]

Для анализа динамики предложения пиломатериалов и спроса на них за 2010 – 2018 гг. исчислить:

1. Абсолютные приросты, темпы роста и темпы прироста спроса и предложения по годам и к 2018г.
2. Среднегодовой объем предложения пиломатериалов и спроса на них.



3. Среднегодовой абсолютный прирост предложения пиломатериалов и спроса на них.

4. Среднегодовые темпы роста и прироста спроса и предложения за:

а) 2010 – 2014 гг.;

б) 2014 – 2018 гг.

Сопоставить полученные данные, представить их в таблице. Отобразить объемы предложения пиломатериалов и спроса на них за 2010 – 2018 гг. на графике.

5. Рассчитать дефицит (избыток) пиломатериалов в регионе по годам и предложить мероприятия, направленные на обеспечение сбалансированности спроса и предложения.

*Методические указания к решению задач:*

1. Для расчета показателей динамики необходимо использовать следующие формулы:

а) абсолютные приросты:

$$\Delta Y_i^{\text{ц}} = Y_i - Y_{i-1}, \quad (22.1)$$

$$\Delta Y_i^{\text{б}} = Y_i - Y_6, \quad (22.2)$$

где  $\Delta Y_i^{\text{ц}}$  – цепной абсолютный прирост в  $i$ -м периоде;

$Y_i$  – значение показателя в  $i$ -м периоде;

$Y_{i-1}$  – значение показателя в периоде, предшествующем  $i$ -му;

$\Delta Y_i^{\text{б}}$  – абсолютный прирост с постоянной базой в  $i$ -м периоде;

$Y_6$  – значение показателя в базисном периоде;

б) темпы роста:

$$T_i^{\text{ц}} = Y_i * 100 / Y_{i-1}, \quad (22.3)$$

$$T_i^{\text{б}} = Y_i * 100 / Y_6, \quad (22.4)$$

где  $T_i^{\text{ц}}$  – цепной темп роста показателя в  $i$ -м периоде;

$T_i^{\text{б}}$  – базисный темп роста в  $i$ -м периоде;

в) темпы прироста:

$$\Delta T_i^{\text{ц}} = (Y_i - Y_{i-1}) * 100 / Y_{i-1}, \quad (22.5)$$

$$\Delta T_i^{\text{б}} = (Y_i - Y_6) * 100 / Y_6, \quad (22.6)$$

$$\text{или } \Delta T = T - 100, \quad (22.7)$$

где  $\Delta T_i^{\text{ц}}$  – цепной темп прироста показателя в  $i$ -м периоде;

$\Delta T_i^{\text{б}}$  – базисный темп прироста в  $i$ -м периоде.

2. Для расчета среднегодового абсолютного прироста  $\Delta Y_{\text{ср}}$ , среднегодового темпа роста  $T_{\text{ср}}$  и темпа прироста  $\Delta T_{\text{ср}}$  соответственно используются следующие формулы:

$$\Delta Y_{\text{ср}} = \sum \Delta Y_i * 6 / n - 1, \quad (22.8)$$

$$T_{\text{ср}} = n - 1 \sqrt{\frac{Y_i}{Y_6}} * 100\%, \quad (22.9)$$

$$\Delta T_{\text{ср}} = T_{\text{ср}} - 100. \quad (22.10).$$

Литература: [2, 6, 8, 11, 15, 16].

**ТЕМА № 23**  
**БИЗНЕС-ПЛАН И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В**  
**ОРГАНИЗАЦИИ**

23.1. Сущность, содержание и задачи стратегического планирования. Виды планов.

23.2. Методы планирования: балансовый, нормативный и математико-статистический.

23.3. Бизнес-план как особая форма планирования. Основные разделы бизнес-плана.

23.4. Стратегическое планирование на предприятии.

**Ключевые слова:** методы, стратегическое планирование, балансовый, нормативный, математико-статистический план, бизнес-план, виды.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов с сущностью, содержанием и задачами планирования, методами планирования; с особенностями составления бизнес-плана и его с основными разделами, а также со стратегическим планированием на предприятии.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) дать представление студентам об особенностях и сущности стратегического планирования в организации, а также классификацией планов в организации;

2) научить студентов овладеть методикой и классификацией планирования в организации с целью эффективного функционирования в организации;

3) ознакомить студентов и изучить особенности классификации методов планирования и важной составляющей планирования бизнес-планом и его основными разделами;

4) научить студентов работать в группе для решения общих учебных задач.

*Методические рекомендации:*

В ходе овладения студентами данной темы для самостоятельной работы важно обратить внимание на: сущность, содержание и задачи стратегического планирования, методы планирования такие как: балансовый, нормативный и математико-статистический. Важно знать особую форму планирования, как бизнес-план, основные разделы бизнес-плана, систему плановых параметров и их подсистем, а также критерии отбора оптимальной стратегии деятельности организации.

*Бизнес-план* – детальное изложение основных стратегических направлений деятельности и развития организации, содержащее конкретную информацию о ее финансовой, производственной и сбытовой деятельности. Бизнес-план отражает методы балансирования между собственными интересами компании и интересами партнеров, конкурентов инвесторов и потребителей.

Стратегический план определяет основные цели и направления деятельности организации и формирует пути их достижения. Реализация идей стратегического плана требует разработки комплекса различных аспектов. На стадии стратегического планирования составляются еще два относительно самостоятельных плана: инноваций и инвестиций. В них идеи нововведений, сформированные в процессе составления стратегического плана, получают дальнейшую детальную проработку. Все три плана различаются уровнем детализации информации о планируемых нововведениях.

Между бизнес-планом и стратегическим планом также существуют отличия:

1. Стратегический план включает весь комплекс общих целей предприятия, а бизнес-план только одну, которая связана с созданием нового вида деятельности или развитием существующего.

2. Стратегический план включает различные типы стратегии, а бизнес-план ориентирован только на развитие.

3. Стратегический план – это планы с растущим горизонтом времени и постоянной корректировкой. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении, которых работа над бизнес-проектом завершается.

4. Стратегический план создается для собственного использования, а бизнес-план чаще всего для поиска источников финансирования, то есть для внешних инвесторов и кредиторов.

5. В бизнес-плане функциональные составляющие (план производства, маркетинга и другие) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте характеристику сущности, роли и задачам планирования как вида управленческой деятельности.

2. Какая роль и значение миссии в деятельности организации?

3. Охарактеризуйте различные методики оценки внешней и внутренней среды организаций.

4. Обоснуйте классификацию стратегий деятельности организации по разным признакам.

5. По каким критериям осуществляется отбор оптимальной стратегии деятельности организаций?

6. Сравните процессы стратегического и оперативного планирования. Что в них общего, а что отличного?

7. Перечислите известную Вам классификацию планирования в организации?

8. Дайте характеристику системы плановых параметров и их подсистемы.

9. Раскройте общие черты и отличия между двумя подходами к управлению: по целям и по результатам.

10. Раскройте содержание бизнес-планирования в организации.

11. Дайте характеристику центров ответственности в процессе бюджетирования. Какие их задания?

12. Как Вы понимаете сущность планирования как функции управления?

13. В какой последовательности осуществляется процесс планирования?

14. Какие Вам известны типы планов в организации?

15. Какие ситуационные факторы влияют на выбор типа планов? Объясните механизм этого влияния.

16. По каким критериям и как классифицируют организационные цели?

17. Какие требования нужно учитывать при определении целей организации?

18. В чем заключается сущность процесса управления по целям?

19. Чем отличается обычный процесс постановки целей от метода управления по целям?

20. Дайте характеристику этапам процесса управления по целям в организации.

21. Определите преимущества и недостатки метода управления по целям на предприятии.

22. Что Вы понимаете под термином «стратегия»?

23. Почему необходимо определять стратегию? Из каких элементов состоит стратегия? Перечислите основные виды стратегии предприятия.

*Проблемные вопросы:*

1. Дайте сравнительную характеристику уровней стратегии на предприятии.
2. В какой последовательности осуществляется процесс формулирования стратегии в организации?
3. Что такое миссия организации? Как ее определяют? Приведите примеры миссии организации.
4. С какой целью в процессе стратегического планирования осуществляется анализ внешней среды и внутренних возможностей организации?
5. Как можно классифицировать общекорпоративные стратегии?
6. В чем заключается сущность: метода «пакетного менеджмента»; модели жизненного цикла; новой матрицы VCG, как методов выбора общекорпоративной стратегии?
7. Как Вы понимаете сущность стратегии контроля над расходами?
8. При каких условиях организация выбирает стратегию дифференциации?
9. Чем обусловлен выбор организацией стратегии фокусирования?
10. В чем Вы видите разницу между программами и проектами?
11. Чем отличаются политика, стандартные операционные процедуры и правила?
12. Может ли организация иметь более чем одну миссию?
13. Что Вы понимаете под процессом «оптимизация цели»?
14. Согласны ли Вы с утверждением, что планирование и определение цели – это аналогичные процессы? Объясните свою точку зрения.
15. Что определяет выбор организацией стратегии контроля над расходами?
16. С какими рисками связан выбор стратегии дифференциации?

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

1. Предложите стратегический план (или общие ориентиры) деятельности одного из исследуемых предприятий и определите основные функциональные направления планирования.
2. Исследуйте примеры тактического (оперативного) планирования деятельности данного предприятия и приведите их краткую характеристику.
3. Разработайте индивидуальный план (месяц, неделя, день) работы менеджера исследуемого предприятия.

*Практическая ситуация № 2*

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, то есть на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Какой способ планирования является оптимальным? Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

Литература: [3, 9, 10, 14, 16].

## ТЕМА № 24

### УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

24.1. Понятие и виды лояльности персонала в организации. Методы измерения и повышения лояльности персонала.

24.2. Понятие CRM-системы. Анализ клиентской базы.

24.3. Виды и разработка программ лояльности. Поддержка персонала в организации.

24.4. Оценка эффективности программ лояльности персонала.

**Ключевые слова:** показатели, эффективность, лояльность, персонал, организация, программа, организация, методы измерения.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов с понятием и видами лояльности персонала в организации, а также методами измерения и повышения лояльности персонала в организации; показателями оценки эффективности программ лояльности персонала.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) дать представление студентам об особенностях и видах лояльности персонала в организации;

2) овладеть методикой определения показателей и методов измерения и повышения лояльности персонала в организации, а также методикой оценки показателей эффективности программ лояльности персонала в организации; овладеть навыками определения лояльности персонала в организации и её основными элементами;

3) научить студентов разрабатывать программы лояльности персонала в организации;

4) овладеть методикой определения показателей оценки эффективности программ лояльности персонала.

*Методические рекомендации:*

В ходе изучения студентами материала самостоятельной работы важно усвоить следующие термины: понятие, методы и виды лояльности персонала в организации, понятие CRM-системы, а также методы измерения и повышения лояльности персонала в организации. Важно усвоить материал относительно: анализа клиентской базы при оценке лояльности персонала в организации; виды программ лояльности персонала, а также методику расчёта показателей оценки экономической эффективности программ лояльности персонала. *Управление лояльностью персонала* – процесс, позволяющий предприятию оптимизировать имеющийся человеческий ресурс, повысить эффективность деятельности предприятия за счет повышения качества выполняемых работ и включенности персонала в работу предприятия, то есть формирования высокой степени лояльности персонала. Существует два основных параметра лояльности сотрудника организации: соблюдение неофициальных правил, отражающих интересы и цели компании и, соблюдение их без давления на сотрудника со стороны.

К дополнительным параметрам относятся:

- 1) открытое проявление лояльности;
- 2) хорошие отношения в коллективе;
- 3) взгляды, ценности – общие с объектом лояльности;
- 4) готовность в разумных границах подчинять свои интересы объекту лояльности;
- 5) желание максимально хорошо и ответственно выполнять функции, которые возложены на сотрудника объектом лояльности;
- 6) честность в отношении объекта лояльности;

7) гордость за вовлеченность в общее дело;

8) переживание за общий успех.

Факторы, от которых зависит лояльность сотрудников:

1) объективные условия труда в компании и на конкретном рабочем месте;

2) взгляды руководства на человеческие ресурсы;

3) личностные качества сотрудников.

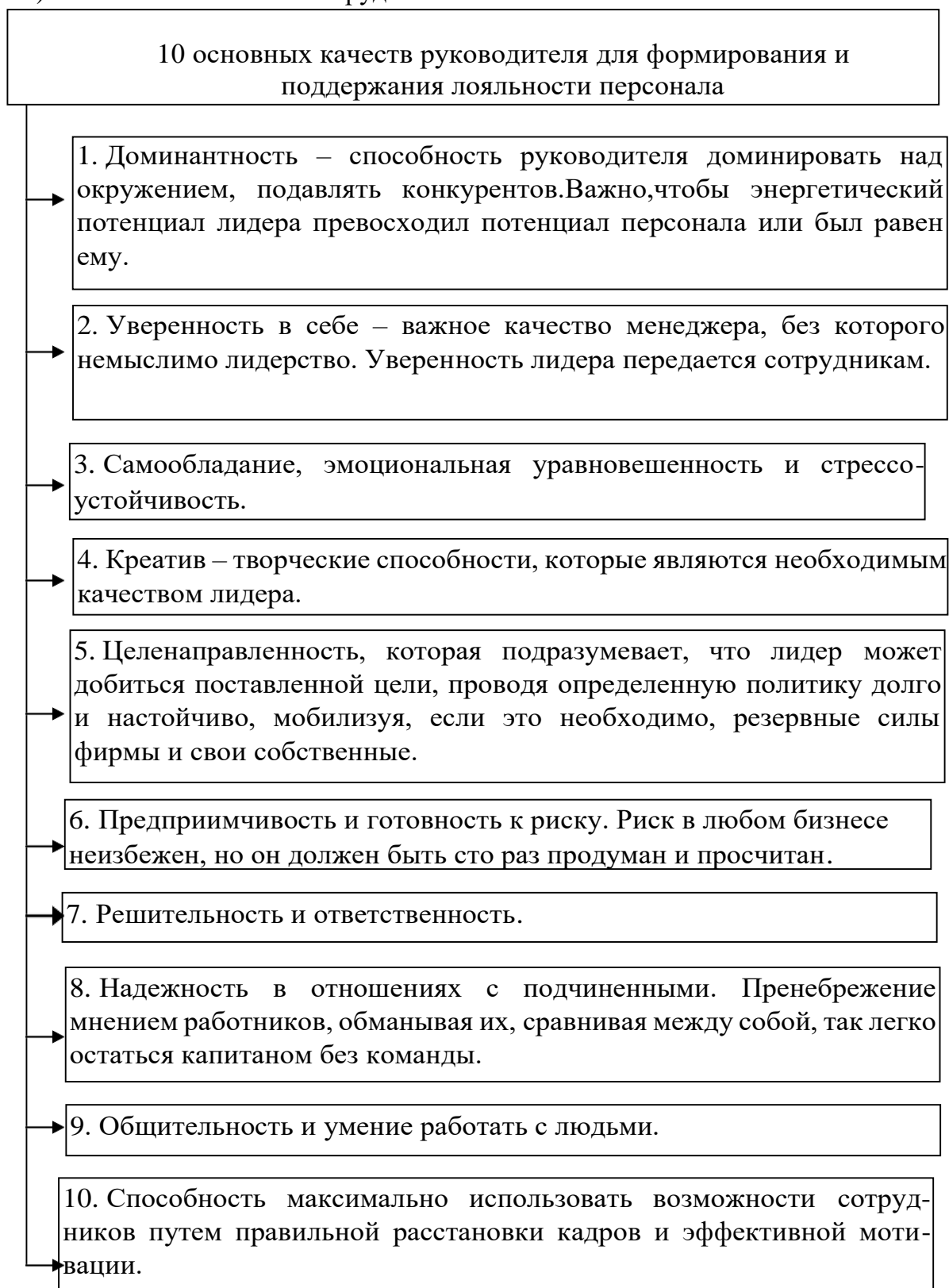


Рис. 7. Качества руководителя, необходимые успешному менеджеру

Управление лояльностью персонала включает три основных компонента:

1. *Эмоциональный* – основан на чувствах привязанности к организации, дружеских взаимоотношениях с коллегами, воспоминаниях о событиях, случившихся за время работы в компании. Этот компонент лояльности зависит от социально-психологических потребностей человека в общении, принадлежности к группе, участии в общих действиях и безопасности.

2. *Прагматический* – базируется на сравнении преимуществ, которые дает работа в организации, и возможных потерь, связанных с увольнением из нее. Если перевешивает первая чаша весов, то лояльность сотрудника будет обусловлена выгодами, очевидными для него.

3. *Нормативный* – основан на обязательствах, выполнение которых связано с ответственностью за свои слова и за выполнение условий трудового договора.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение лояльности персонала и перечислите виды лояльности персонала.

2. Какие Вам известны методы и показатели измерения лояльности персонала и методы повышения лояльности персонала?

3. Дайте понятие термина CRM-системы и анализа клиентской базы.

4. Какие Вам известны виды программ лояльности и поддержки персонала в организации.

5. Перечислите этапы программы лояльности персонала.

6. Перечислите показатели оценки эффективности программ лояльности персонала.

*Проблемные вопросы:*

1. Как Вы думаете существует ли взаимосвязь между методами измерения лояльности персонала и видами лояльности персонала. Ответ обоснуйте.

2. Обдумайте и назовите с помощью каких видов программ лояльности персонала в организации повышается уровень экономической эффективности организации.

*Практические ситуации*

*Практическая ситуация № 1*

Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и руководителям. Он возмущен и намеревается склонить Вас к своей точке зрения. Какой конфликт имеет место? Какая причина конфликта?

*Практическая ситуация № 2*

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы постройте беседу при встрече с ним?

*Практическая ситуация № 3*

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы. В чем заключается проблема? Какие альтернативы решения проблемы можно предложить? Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Литература: [2, 8, 11, 15].

## ТЕМА № 25

### ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

25.1. Сущность эволюционного подхода к развитию организаций.

25.2. Миссия и стратегия организации.

25.3. Цели организации и основные принципы целеполагания.

25.4. Стадии жизненного цикла организаций.

**Ключевые слова:** эволюционный подход, миссия, стратегия, организация, цели, стадии, жизненный цикл организаций.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов с понятием жизненный цикл организации, а также целями, миссией и сущностью эволюционного подхода к развитию организаций, а также дать представление об основных типах организаций.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) ознакомить студентов с особенностями и сущностью эволюционного подхода к развитию организаций;

2) научить студентов определять миссию и стратегию организации;

3) дать представление о целях организации и основных принципах целеполагания;

4) ознакомить студентов со стадиями жизненного цикла организаций.

*Методические рекомендации:*

В процессе изучения темы студент должен знать следующее: сущность эволюционного подхода к развитию организаций и стадии жизненного цикла организаций. Важно обратить внимание на теорию жизненного цикла организаций Исаака Адизеса, модель «7S» (Томаса Дж. Питерса, Роберта Х. Уотермана) и теорию хаоса в организации.

*Жизненный цикл организации* – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Главная цель организации на этой стадии – кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Жизненный цикл организации (материальная основа, фазы цикла, средний срок жизни экономической организации, переход организации в новое качество). Массовое обновление основного капитала – материальная основа экономического цикла и жизненного цикла организации. Возникновение, становление, развитие, умирание или переход в новое качество как фазы жизненного цикла. Фазы жизненного цикла фирмы возможно описывать и при помощи динамики объёмов производства. Достижение равновесия фирмы – того объёма производства, когда прибыль становится максимальной, – прямой путь к переходу в новое качество. Перешение данной проблемы – движение в направлении умирания экономической организации, которой является фирма. Даже самые успешные фирмы, «живущие» долго, не могут похвастаться, что после каждого жизненного цикла они становились крупнее, а их бизнес растёт. Большие компании наиболее устойчивы по сравнению с мелкими, имеющими меньше ресурсов. Периоды, связанные с получением убытков, не являются исключениями в их «жизни». Главное для них – получение прибыли в конечном итоге, то есть за весь период жизненного цикла (сегодняшние убытки могут быть покрыты предыдущими прибылями и накопленным в предыдущих циклах капиталом). Необходимо сказать, что в жизненном цикле фирмы очень важное место принадлежит четвёртой (последней) фазе. Появляющаяся «вилка» или



даёт фирме возможность развиваться в будущем, или приводит к умиранию экономической организации. Возможности развития в организационном плане предоставляются самые разнообразные. Это – слияние и поглощение компаний, создание финансово-монополистических и финансово-промышленных групп. В результате появляется новая внутрифирменная структура, отличающаяся от предыдущей. Она может быть как более высокой иерархией (увеличивается количество «этажей» управления и, соответственно, затрат на координацию), так и более плоской (создание финансово-промышленных групп, переход к сетевым структурам и прочее). Главным ориентиром при обосновании выбора направления развития производства по-прежнему являются технические возможности предприятия, а не изменения рыночной конъюнктуры.

В данных условиях возникает необходимость разработки инструментов менеджмента, позволяющих обеспечить своевременную и адекватную реакцию предприятия на изменения внешней среды. Одним из известных инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы, является модель жизненных циклов. Управление развитием предприятия на основе модели жизненных циклов дает возможность выработать направление необходимых преобразований и последовательно и целенаправленно проводить изменения. В настоящее время в экономических науках описание жизненных циклов носит преимущественно качественный характер, а в практической деятельности применение модели довольно ограничено из-за недостаточной проработки отдельных методологических моментов. Рассмотрены основные ситуации взаимовлияния жизненных циклов спроса, технологии и товара:

1. Ситуация гармоничного рынка.
2. Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере сбыта.
3. Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства.
4. Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства и в сфере сбыта.
5. Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере сбыта при отсутствии спроса.
6. Ситуация нарушения гармоничности рынка в сфере производства и сбыта при отсутствии спроса.

Стадиями жизненного цикла организации являются следующие:

- 1) востановление;
- 2) рост;
- 3) зрелость;
- 4) упадок.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение жизненного цикла организаций. Дайте характеристику стадий жизненного цикла организаций.
2. В чем заключается сущность эволюционного подхода к развитию организаций?
3. Какие миссии и стратегии преследуют организации на стадии выхода на международный рынок?
3. Какие Вам известны типы организаций?
4. Дайте характеристику теории жизненных циклов организации Исаака Адизеса.
5. Раскройте сущность теории хаоса.

6. Дайте характеристику основным видам и типам предприятий и организаций, которые действуют на территории Луганской Народной Республики.

7. Дайте характеристику основным хозяйственным обществам, которые Вам известны? Какие между ними различия?

8. В чем заключаются особенности создания и функционирования индивидуальных и семейных предприятий? Какие их основные достоинства и недостатки?

9. В чем заключается особенность создания и функционирования частных предприятий? Какие их основные достоинства и недостатки?

10. На чем основываются особенности создания и функционирования акционерных обществ открытого и закрытого типа?

11. Какие основные достоинства и недостатки обществ закрытого и открытого типа?

12. В чем заключается сущность модели «7S» (Томаса Дж. Питерса, Роберта Х. Уотермана)?

#### *Практические ситуации:*

##### *Практическая ситуация № 1*

Ваша деятельность связана с постоянным использованием организационной техники, но габариты кабинета, который Вы занимаете, не позволяют установить всю требуемую технику на Вашем рабочем месте. В ходе работы Вам приходится постоянно проходить через рабочие места Ваших подчиненных, тратя свое время и отвлекая их.

1. В чем заключаются нарушения требований к организации рабочего места руководителя ?

2. Как исправить сложившееся положение?

##### *Практическая ситуация № 2*

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?

2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство?

Литература: [3, 7, 11, 14, 16].

## ТЕМА № 26

### УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА

26.1. Самоорганизация работников для продвижения по карьерной лестнице. Определение целей и задач деловой карьеры сотрудников в организации.

26.2. Классификация видов деловой карьеры. Этапы личной карьеры руководителя.

26.3. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой.

26.4. Специфика личного карьерного роста руководителя.

**Ключевые слова:** деловая карьера, руководитель, карьерная лестница, сотрудники, этапы, ротация, кадры, карьерный рост.

**Цель самостоятельной работы:** изучить особенности классификации деловой карьеры сотрудников; научить студентов определять цели и задачи деловой карьеры сотрудников в организации, а также этапами личной карьеры руководителей; научить студентов работать в группе для решения общих учебных задач.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) дать представление студентам об особенностях самоорганизации работников для продвижения по карьерной лестнице, а также научить студентов определять цели и задачи деловой карьеры сотрудников в организации;

2) ознакомить студентов с этапами личной карьеры руководителя и овладеть методикой определения видов деловой карьеры работника;

3) дать представление студентам о понятии ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой организации;

4) научить студентов определять специфику личной карьеры роста руководителей в организации.

*Методические рекомендации:*

В ходе ознакомления с материалами данной темы студентам важно усвоить следующие термины: «деловая карьера», «ротация кадров». Важно изучить этапы личной карьеры руководителя, знать классификацию видов деловой карьеры и специфику личного карьерного роста руководителя, применение мотивационных механизмов с целью формирования делового этического поведения в организациях.

*Карьера* – это динамическое явление, то есть постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Карьера может рассматриваться как в узком, так и в широком смысле. В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой)».

*Карьера* – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей и учащихся. Личностный аспект предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека личности, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития его карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения.

*Карьера* – субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека». Можно выделить и социальный аспект представления о карьере с точки зрения общества.

Во-первых, это выработанные в процессе развития общества карьерные маршруты, «проторенные» пути достижения определенных успехов в той или иной сфере профессиональной деятельности, в той или иной области общественной жизни. Во-вторых, это устоявшиеся представления о характере движения по этим путям, связанном с быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, степени ее взлетности, об используемых методах. Эти выработанные общие схемы движения к успеху, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода эталонами для сравнения. Обобщенно определение карьеры работника можно представить как осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Главной целью планирования и реализации карьеры работников является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- 1) достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- 2) обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника в целях учета его специфических потребностей и ситуаций;
- 3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- 4) устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- 5) повышение качества процесса планирования карьеры и изучение карьерного потенциала сотрудников;
- 6) обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников в целях сокращения нереалистических ожиданий;
- 7) определение путей служебного роста, использование, которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

При проведении классификации деловой карьеры различают следующие виды карьеры:

*1. Межорганизационная карьера* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности, работая в разных организациях, проходит различные стадии развития:

- 1) обучение;
- 2) поступление на работу;
- 3) профессиональный рост;
- 4) поддержка индивидуальных профессиональных способностей;
- 5) уход на пенсию.

Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*2. Карьера специализированная* – характеризуется тем, что все стадии развития работник проходит в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по карьерной службе.

3. *Карьера неспециализированная* – данный вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения.

Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник так же может пройти в разных организациях.

4. *Внутриорганизационная карьера* в отличие от межорганизационной карьеры охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и обычно реализуется по четырех основных направлениях:

а) *вертикальное* – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как это понимается как подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

б) *горизонтальное* – перемещение в другую функциональную область деятельности или расширение, или усложнение задач на прежней ступени;

в) *центростремительное* – данное направление предусматривает движение к ядру и руководству организации;

г) *ступенчатое* – совмещает в себе элементы горизонтального и вертикального направления.

5. *Карьера вертикальная* – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень, повышение в должности, которое обычно сопровождается и более высоким уровнем оплаты труда.

6. *Карьера горизонтальная* – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. Например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и такое прочее.

К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

7. *Под центростремительной карьерой* понимается движение к руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

8. *Карьера ступенчатая* – продвижение работника, которое может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение термина «самоорганизация работника».
2. Какая Вам известна классификация деловой карьеры работников?
3. Перечислите этапы личной карьеры руководителя.
4. Дайте определение ротации кадров.
5. В чем состоит специфика личного карьерного роста руководителя?
6. В чем заключается разница между вертикальной и горизонтальной карьерой работника?
7. Перечислите цели и задачи деловой карьеры сотрудников в организации.

*Проблемные вопросы:*

1. Дайте характеристику факторам, которые вызывают неэтичное поведение в предпринимательстве и в менеджменте.
2. Раскройте сущность делового этикета в менеджменте.
3. Какие проблемы инвестирования в деловую этику Вы можете назвать? Дайте им характеристику.
4. В чем состоит сущность мероприятий по обеспечению этического поведения?
5. Какие применяются мотивационные механизмы с целью формирования делового этического поведения в организациях?
6. Какой характер взаимосвязей между юридической, социальной ответственностью и деловой этикой в менеджменте?
7. Имеет ли влияние ответственности и деловой этики на процесс управления предприятием?
8. Какая роль этического поведения во взаимоотношениях менеджеров и подчиненных?

*Практические ситуации:*

*Практическая ситуация № 1*

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

Какого стиля руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?

Какую точку зрения поддерживаете Вы и почему?

### *Практическая ситуация № 2*

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?

2. Почему переведенные продавцы, таким образом, реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?

3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

Литература: [5, 9, 13, 15].

## ТЕМА № 27

### ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМАМИ (КИБЕРНЕТИКА) И ТЕОРИЯ САМООРГАНИЗАЦИИ СЛОЖНЫХ ДИНАМИЧЕСКИХ СИСТЕМ (СИНЕРГЕТИКА)

27.1. Понятие «система». Общая теория систем: Н. Виннер, Л. Берталанфи, А.А. Богданов.

27.2. Всеобщая организационная наука. Теория информации. Закон необходимого разногласия.

27.3. Синергетика как теория самоорганизации сложных систем.

27.4. Самоорганизация, управление и менеджмент.

**Ключевые слова:** система, информация, закон, синергетика, саморганизация, теория, самоорганизация, синергетика, менеджмент, управление.

**Цель самостоятельной работы:** сформировать знания у студентов о теории управления системами и теории самоорганизации сложных динамических систем (синергетики); ознакомить студентов с термином «система» и общей теорией систем; научить студентов работать в группе для решения общих учебных задач.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) ознакомить студентов с общей теорией систем: Н. Виннера, Л. Берталанфи, А.А. Богданова, теорией жизнеспособных систем С. Бира, а также с наукой синергетикой как теорией самоорганизации сложных систем;

2) дать представление студентам об теоретических основах социальной синергетики, в частности, возможностях и ограничениях синергетического подхода к изучению теории менеджмента как системного явления;

3) ознакомить студентов с особенностями синергетики как теории самоорганизации сложных систем;

4) дать представление студентам об следующих терминах: самоорганизация, управление и менеджмент как наук об управлении.

*Методические рекомендации:*

В ходе изучения студентами материала для самостоятельной работы важно усвоить следующее:

1) понятие «система» и общую теорию систем: Н. Виннера, Л. Берталанфи, А.А. Богданова;

2) закон необходимого разногласия;

3) синергетику как теорию самоорганизации сложных систем;

4) сущность теории жизнеспособных систем С. Бира.

*Общая теория систем (теория систем)* – научная и методологическая концепция исследования объектов, представляющих собой системы. Она тесно связана с системным подходом и является конкретизацией его принципов и методов. Первый вариант общей теории систем был выдвинут Людвигом фон Берталанфи. Его основная идея состояла в признании изоморфизма законов, управляющих функционированием системных объектов.

Современные исследования в общей теории систем должны интегрировать наработки, накопленные в областях «классической» общей теории систем, кибернетики, системного анализа, исследования операций, системной инженерии и синергетики. По словам Месаровича, термин «теория систем» представляет собой научную дисциплину, которая изучает различные явления, отвлекаясь от их конкретной природы, и основывается лишь на формальных взаимосвязях между



различными составляющими их факторами и на характере их изменений под влиянием внешних условий.

Предметом исследований в рамках этой теории является изучение:

- 1) различных классов, видов и типов систем;
- 2) основных принципов и закономерностей поведения систем (например, принцип узкого места);
- 3) процессов функционирования и развития систем (например, эволюция, равновесие, адаптация, регенерация, сверхмедленные процессы, переходные процессы).

В границах теории систем характеристики любого сложно организованного целого рассматриваются сквозь призму четырёх фундаментальных, определяющих факторов:

- 1) устройство системы;
- 2) её состав (подсистемы, элементы);
- 3) текущее глобальное состояние системной обусловленности;
- 4) среда, в границах которой развёртываются все её организующие процессы.

В исключительных случаях, кроме того, помимо исследования названных факторов (строение, состав, состояние, среда), допустимы широкомасштабные исследования организации элементов нижних структурно-иерархических уровней, то есть инфраструктуры системы. В этом случае каждый элемент рассматривается как относительно гетерономная, но и относительно автономная система, к строению, среде, составу и состоянию которой равным образом применяются принципы системной декомпозиции.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение термина «система».
2. Раскройте сущность общей теории систем: Н.Виннера, Л.Берталанфи, А.А. Богданова.
3. В чем заключается сущность закона необходимого разногласия?
4. Разъясните понятие термина «синергетики как теории самоорганизации сложных систем».
5. В чем заключается взаимосвязь терминов «самоорганизация управления» и «менеджмент».
6. В чем заключается особенность создания обществ с ограниченной ответственностью, дополнительной и полной ответственностью? Какие их основные достоинства и недостатки?
7. Раскройте сущность теории А. И. Богданова в современной экономике.
8. В чем заключается сущность теории открытых систем А.Берталанфи.
9. На чем основывается сущность теории жизнеспособных систем С. Бира?

#### *Практическая ситуация*

В банке был последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну огромная очередь. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции). Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает

критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованы действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика его старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Как может быть разрешен конфликт?

Литература: [6, 7, 12, 16].

## ТЕМА № 28

### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

28.1. Понятие организационного проектирования.

28.2. Основные принципы организационного проектирования.

28.3. Реинжиниринг организационных систем.

**Ключевые слова:** организационное проектирование, реинжиниринг, принципы, процесс, показатели, анализ, особенности.

**Цель самостоятельной работы:** ознакомить студентов с понятием организационное проектирование и основными принципами организационного проектирования, а также влиянием организационных изменений на развитие предприятия и на эффективность показателей менеджмента организаций.

**Задачи самостоятельной работы:**

1) дать представление студентам об особенностях организационного проектирования в организации;

2) изучить особенности основных принципов организационного проектирования;

3) ознакомить студентов с предметом, целью, особенностями и направлениями организационного проектирования, а также современными подходами к термину организационного проектирования;

4) научить студентов определять реинжиниринг организационных систем, а также изучить влияния организационных изменений на показатели экономической эффективности в менеджменте.

*Методические рекомендации:*

При усвоении теоретического материала студентами, важно обратить внимание на понятия «организационное проектирование» и «реинжиниринг», а также основные принципы организационного проектирования, основные направления организационных изменений, влияние организационных изменений на развитие предприятия, влияние организационных изменений на эффективность показателей менеджмента. В ходе изучения материала практического занятия важно усвоить материал относительно сущности технологии управления организационными изменениями в организации и эффективности применения модели Грейнера в организации при осуществлении изменений в организации; а также изучить сущность мероприятий, направленных на преодоление сопротивления изменениям в организации. *Организационное проектирование* – важнейший начальный этап создания любой организации или подразделения. Это определение будущей структуры организации, её систем управления, процедур выполнения действий, административных и технологических взаимодействий между всеми её элементами. *Организационное проектирование как процесс* – упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности. *Предметом организационного проектирования* в нижнем звене народного хозяйства – на предприятии, в учреждении – является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности. *Целью организационного проектирования* в этих условиях становится разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а *результатом* – комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для

создания и осуществления на практике организационной и производственной системы. Современные подходы к организационному проектированию целесообразно рассматривать по следующим направлениям:

1. Проектирование организационной системы как задача синтеза структуры из некоторых элементов. Эта задача двуедина: решаются задачи формирования, во-первых, производственной структуры на основе исследования, протекающих в системе производственных процессов; а во-вторых – структуры системы управления путем группировки работ, должностей, элементов информационного процесса и так далее.

2. Проектирование организационной системы как задача рационализации технологии организационных процессов. Здесь на основе разных подходов разрабатываются собственно организационные процессы.

3. Проектирование системы показателей и оценки результатов деятельности организационной системы.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение и перечислите основные принципы организационного проектирования. Что такое реинжиниринг организационных систем.

2. В чём заключается сущность юридической и социальной ответственности в менеджменте?

3. Раскройте сущность применения модели Грейнера в организации при осуществлении организационных изменений в организации?

4. Какая роль деловой этики в ведении бизнеса?

*Проблемные вопросы:*

1. Обоснуйте объективность и необходимость осуществления изменений в организациях.

2. Какие Вам известны направления организационных изменений?

3. Сущность технологии управления организационными изменениями.

4. Дайте описание методики эффективности применения модели Грейнера в организации при осуществлении организационных изменений в организации.

5. Какие причины вызывают сопротивление изменениям в организации?

6. Раскройте сущности мероприятий, направленных на преодоление сопротивления изменениям в организации.

8. Перечислите составляющие организационного развития и их взаимосвязь.

9. Дайте характеристику подходов к определению эффективности менеджмента и показателей, отражающих организационную эффективность системы менеджмента.

10. Какое влияние организационных изменений на развитие предприятия и на показатели эффективности менеджмента?

11. Сущность технологии управления организационным развитием.

*Практическая ситуация*

Компания, в которой Вы работаете, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой для автомашин. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенный звуконепроницаемыми перегородками высотой в 1,5м, одинаковы для всех от президента компании до низовых работников. Согласны ли Вы с практикой компании или нет? Какие положения в практике функционирования в ней положительные, а какие отрицательные.

Литература: [5, 8, 10, 12].

**ТЕМАТИКА НАПИСАНИЯ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Основные взгляды на управление, существовавшие в древности.
2. Содержание и основные положения школы научного управления.
3. Концепция управления Эмерсона Генри.
4. Форд и его теория управления производством.
5. Формирование классической (административной) школы в управлении.
6. Принципы построения формальной организации Линдала Урвика.
7. Концепция М. Вебера. Вклад Вебера в развитие науки управления.
8. Возникновение и развитие школы психологии и человеческих отношений.
9. Концепция менеджмента М. Фоллетта.
10. Сущность основных положений бихевиоризма.
11. Содержание и значение Хоторнского эксперимента для теории менеджмента.
12. Развитие теории лидерства. Концепция Дугласа Мак Грегора.
13. Становление и развитие школы науки управления (количественной школы).
14. Эволюция взглядов на организацию и ее основные представители.
15. Классическая теория организации.
16. Взгляды на организацию в рамках научного управления.
17. Факторы эффективной организации Р. Лайкерта.
18. Теория административного поведения. Г. Саймона.
19. Теория организационного потенциала И. Ансоффа.
20. Теория институтов и институциональных изменений в организации.
21. Ресурсная теория организации на современном этапе.
22. Стратегия и тактика управление организацией.
23. Современные направления теоретических разработок в области теории организации.
24. Основные законы организации и их применение на практике.
25. Структурный подход к организации.
26. Организационное проектирование в организации.
27. Человеческий фактор в организации.
28. Культура организации: понятие, сущность и виды.
29. Организация, классификация и методы принятия управленческих решений.
30. Концепция организационных изменений.
31. Перспективные направления развития организаций.
32. Теории поведения человека в организации.
33. Возникновение теории поведения человека. Античные мыслители – первые теоретики поведения.
34. Становление теории поведения личности в средние века и эпоху Возрождения.
35. Развитие теории поведения человека в новое время.
36. Современные концепции организационного поведения личности в организации.
37. Должностное самоопределение руководителя.
38. Профессиональный рост руководителя.
39. Межкультурная коммуникация в организации.
40. Личностное деловое поведение руководителя в организации.

41. Методы изучения теории личности.
42. Культурная обусловленность теорий мотивации.
43. Целеполагание организационного поведения личности.
44. Мотивация и научение-опыту поведения личности в коллективе.
45. Роль мотивации в достижении целей организации. Мотивация персонала.
46. Мотивационные установки руководителей мотивацией.
47. Стимулирование организационного поведения.
48. Коммуникации, общение и его разновидности. Модели взаимодействия личности и группы.
49. Методы принятий решений в группе или команде.
50. Влияние руководителя на организацию. Профессиональные роли сотрудников.
51. Конструирование целей организации.
52. Конструирование способности выживания организации.
53. Стратегия и тактика управления организационным поведением личности.
54. Должностное самоопределение руководителя.
55. Профессиональный рост руководителя.
56. Организационная культура поведения личности.
57. Управление нововведениями и инновациями в организации.
58. Нововведения и инновации. Анализ организационных нововведений.
59. Факторы и принципы успешности нововведений в организации.
60. Психологический барьер нововведений.
61. Инновационные управленческие коммуникации.
62. Модели взаимодействия персонала и организации.
63. Международные этические нормы делового поведения личности.
64. Методы и инструменты исследования организационного поведения в межкультурном пространстве.
65. Предпосылки возникновения науки управления.
66. Менеджмент в инновационной экономике.
67. Менеджмент в информационной экономике.
68. Менеджмент в экономике знаний.
69. Универсальные и национальные подходы в системе менеджмента.
70. Исторические периоды развития теории и практики менеджмента.
71. Современные подходы в управлении и основные школы управления.
72. Перспективы направления развития теории и практики менеджмента.
73. Принципы, сущность и взаимосвязь функций менеджмента в современных условиях.
74. Понятие и классификация методов менеджмента и динамика их развития.
75. Особенности организационно-административных методов управления.
76. Классификация экономических методов управления.
77. Сущность и принципы формирования социально-психологических методов менеджмента.
78. Теория А.И. Богданова в современной экономике.
79. Теория открытых систем А. Берталанфи.
80. Теория жизнеспособных систем С. Бира.
81. Теория жизненных циклов организации Иссака Адизеса.
82. Теория хаоса. Модель организации «7S» (Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман).

83. Современные подходы к эффективным коммуникациям.
84. Барьеры на пути к межличностным и организационным коммуникациям.
85. Пути повышения эффективности организационных коммуникаций.
86. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
87. Теория мотиваций ожиданий и теория справедливости.
88. Современные теории мотивации применяемые в организациях.
89. Сущность понятия «контроль», его виды в системе менеджмента.
90. Специфика и характеристика эффективного контроля в организации.
91. Корпоративная стратегия в современных условиях: понятие, сущность и особенности.
92. Стратегия бизнес-единиц в системе менеджмента.
93. Принципы и особенности формирования функциональной стратегии в современных экономических условиях.
94. Особенности бизнес-планирования на современном этапе.
95. Стратегия бизнес-единиц в системе менеджмента.
96. Количественный подход: роль информационных технологий применения.
97. Значение экономико-математических методов на развитие в менеджменте.
98. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы в организации).
99. Системный и ситуационный подходы к менеджменту как средство интеграции всех исторически, сложившихся подходов и концепций.
100. Теория больших людей Р. Стогдилла.
101. Современные подходы и концепции в менеджменте.
102. Поведенческая теория лидерства Р. Лайкерта.
103. Методология и методы оценки эффективности принятых управленческих решений.
104. Управленческая решётка Блейка-Мутона.
105. Ситуационные теории лидерства Фидлера.
106. Теория жизненного цикла Херши-Бланшара.
107. Теория «путь-цель» в менеджменте.
108. Теория группового лидерства Дж. Адаира.
109. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству в менеджменте.
110. Парадигма четырёх уровней ответственности: экономическая, правовая, этическая и социальная ответственность.
111. Моральные обязанности руководителя: функции морального авторитета.
112. «Этический Кодекс предпринимателя».
113. Восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности на современном этапе развития общества.
114. Модель современного менеджера: основные компетенции, деловые качества и компетентность.
115. Классификация и структура управленческих команд в организации.
116. Самоменеджмент как эффективная форма эффективной деятельности организации.
117. Показатели эффективного управления и подходы к расчёту показателей эффективности управления.
118. Методы и инструменты эффективного управления в организации.

119. Процедура определения годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда.
120. Современная классификация методов управления изменениями.
121. Конфликты в организации и методика их разрешения в организации.
122. Особенности развития теории и практики менеджмента в зарубежных странах.
123. Эффективная организационная структура: признаки и правила построения.
124. Подготовка переговоров. Стратегии переговорного процесса.
125. Понятие бизнес-процесса. Задачи реинжиниринга бизнес-процессов.
126. Особенности формирования организационной структуры на основе бизнес-процессов.
127. Анализ конкурентной борьбы. Модель Майкла-Портера.
128. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов.
129. Анализ состояния предприятия. Цели, принципы и методы управленческого анализа.
130. Определение сильных и слабых сторон предприятия. SWOT-анализ.
131. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).
132. Портфельный анализ и методы его проведения.
133. Преуспевающая компания и составляющие ее успеха.
134. Методы избежания конфликта, приспособления организации, конкуренции, компромисса и сотрудничества в организации.



## КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «МЕНЕДЖМЕНТ»

### КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 1

**1. Что следует понимать под термином «управление» и где преимущественно он применяется?**

А. «Управление» применяется преимущественно к деятельности людей в сфере экономики.

Б. Термин «управление» является синонимом термина «менеджмент», но он в основном применяется к различным видам человеческой деятельности.

В. Термин «управление» не является синонимом термина «менеджмент» и применяется только к деятельности людей в сфере экономики.

Г. Термин «управление» применяется при определении системы мер по координации деятельности людей.

**2. Что следует понимать под термином «менеджмент»?**

А. Термин «менеджмент» означает управления какой-то системой.

Б. Под термином «менеджмент» понимают управления какой-то социально-экономической системой (предприятием).

В. Термин «менеджмент» означает управление чем-то.

Г. Термин «менеджмент» означает постоянно контролировать деятельность персонала в организации.

**3. В зависимости от уровня управления выделяют менеджеров:**

А. Высшего, среднего и нижнего уровней.

Б. Высшего, среднего и нижнего уровней.

В. Высшего и среднего уровней.

Г. Высшего и нижнего уровней.

**4. Что означает термин «менеджмент»?**

А. С английского языка и означает управлять, стоять во главе, заведовать, быть способным справиться с любой проблемой.

Б. С немецкого языка и означает управлять, заведовать любой проблемой.

В. С английского языка означает управлять, заведовать любой проблемой.

Г. С русского языка означает заведовать любой проблемой.

**5. Что такое менеджмент из функциональных позиций?**

А. Процесс планирования, организации, контроля и регулирования.

Б. Процесс планирования, организации, мотивации, контроля, необходимых для достижения определенной цели.

В. Процесс планирования, организации, мотивации.

Г. Процесс организации и контроля.

**6. Что объединяет субъект и объект управления?**

А. Партнерство и единомыслие.

Б. Совместное место их деятельности.

В. Общая цель деятельности.

Г. Совместное желание получать прибыль.

**7. Определите, что такое объект управления.**

А. Человек или группа людей, которыми управляют.

Б. Аппарат управления в организации.

В. Люди, которые занимаются управлением.

Г. Люди, которые выполняют определенные задачи.

**8. В рамках интегрированных подходов в менеджменте выделяют:**

- А. Теорию всеобщего управления качеством.
- Б. Процессный подход.
- В. Ситуационный подход.
- Г. Теорию командной работы.
- Д. Системный подход.
- Е. Теорию обучающейся.

**9. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

- А. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях.
- Б. Путем наблюдения за работой работников.
- В. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами.
- Г. Путем докладов на сборах и совещаниях.
- Д. Вышестоящей структурой.

**10. Какие основные подходы к управлению существуют в государствах с развитой рыночной экономикой?**

- А. Системный подход.
- Б. Процессный подход.
- В. Системный и ситуационный подходы.
- Г. Процессный, системный и ситуационный подходы.

**11. Что такое процессный подход к управлению?**

- А. Совокупность непрерывных взаимосвязанных действий, которые исполняют в определенной последовательности.
- Б. Совокупность непрерывных операций и процедур.
- В. Непрерывное выполнение операций и процедур.
- Г. Непрерывное выполнение плановых заданий.

**12. Что такое системный подход к управлению?**

- А. Совокупность взаимосвязанных элементов (частей).
- Б. Совокупность взаимосвязанных элементов (частей), которые, постоянно взаимодействуя, определяют характер организации.
- В. Совокупность взаимодействующих частей в организации.
- Г. Совокупность субъекта и объекта управления.

**13. Что такое ситуационный подход к управлению?**

- А. Подбор приемов менеджмента для решения конкретных управленческих ситуаций с целью достижения определенных целей организации.
- Б. Подбор приемов менеджмента для решения конкретных управленческих обстоятельств.
- В. Приемы менеджмента для решения тех или иных поставленных задач.
- Г. Приемы менеджмента для достижения целей организации.

**14. Что следует понимать под термином «менеджмент»?**

- А. Термин «менеджмент» означает сообщать какой-то системе.
- Б. Под термином «менеджмент» понимают управления какой-то экономической системой.
- В. Термин «менеджмент» происходит от английского «manage» и означает управлять, заведовать или стоять во главе.
- Г. Под термином «менеджмент» понимают взаимодействовать с какой-то системой.

**15. В рамках классической теории менеджмента выделяют:**

- А. Школу научного управления.
- Б. Школу организационного поведения.
- В. Школу административного управления.
- Г. Нет правильного варианта.

**16. В рамках неоклассической теории менеджмента выделяют:**

- А. Процессный подход.
- Б. Школу науки управления.
- В. Системный подход.
- Г. Школу человеческих отношений.
- Д. Школу организационного поведения.

**17. Что является объектом изучения менеджмента?**

- А. Отдельные подразделения организаций.
- Б. Финансовые процессы.
- В. Материальные процессы.
- Г. Организации и процессы, которые в них осуществляются.

**18. Школа научного управления получила свое развитие в:**

- А. 1885 – 1920 гг.
- Б. 1900 – 1950 гг.
- В. 1930 – 1950 гг.
- Г. 1950 – 1988 гг.

**19. «Отцом» школы научного управления считается:**

- А. А. Файоль.
- Б. Э. Мэйо.
- В. Ф. Тейлор.
- Г. М. Фоллет.

**20. Важным вкладом «школы научного управления» в практику управления было:**

- А. Создание универсальных принципов управления.
- Б. Перенос центра внимания в управлении по выполнению задач на отношения между людьми.
- В. Систематическое использование средств стимулирования труда с целью интереса персонала в повышении его производительности труда.
- Г. Применение управления в математике, статистике и тому подобное.

**21. Административная (классическая) школа управления получила свое развитие в:**

- А. 1900 – 1950 гг.
- Б. 1885 – 1920 гг.
- В. 1930 – 1950 гг.
- Г. 1950 – 1988 гг.

**22. Самым известным представителем административной (классической) школы управления являются:**

- А. Ф. Тейлор.
- Б. А. Файоль.
- В. Э. Мэйо.
- Г. М. Фоллет.

**23. Учредителями школы человеческих отношений считаются:**

- А. М. Фоллет и А. Файоль.

- Б. А. Файоль и Г. Хант.
- В. М. Фоллет и Э. Мэйо.
- Г. Ф. Тейлор и А. Файоль.

**24. Отечественные специалисты в области менеджмента считают, что на разных этапах развития управленческой науки в государстве весомый вклад в нее внесли такие ученые:**

- А. К. Вобла, М. Зибер.
- Б. Л. Коропецкий, В. Бандера.
- В. Т. Войнаровский, Г. Цехановский.
- Г. М. Драгоманов, И. Вернадский, М. Туган-Барановский, М. Вольский.

**25. Специалисты в области менеджмента считают, что управление существует:**

- А. С тех пор, когда появились первые организации.
- Б. С тех пор, когда появились деньги.
- В. С тех пор, когда создалась ЛНР.
- Г. С тех пор, когда возникает необходимость в распределении функций управления.

**26. Школа человеческих отношений в управлении получила свое развитие в:**

- А. 1930 – 1950 гг.
- Б. 1900 – 1950 гг.
- В. 1885 – 1920 гг.
- Г. 1950 – 1988 гг.

**27. Самыми известными представителями школы человеческих отношений в управлении являются:**

- А. А. Файоль, А. Маслоу.
- Б. М. Фоллет, Э. Мэйо.
- В. Ф. Тейлор, Г. Эмерсон.
- Г. Г. Форд, Ли Яккока.

**28. Важным вкладом школы человеческих отношений в практику управления было:**

- А. Перенос центра тяжести в управлении по выполнению задач на отношения между людьми.
- Б. Создание универсальных принципов управления.
- В. Систематическое использование средств стимулирования труда с целью интереса работников в увеличении производительности труда и объемов производства.
- Г. Применение в управлении математики, статистики и другое.

**29. Научный или количественный подход к управлению получил развитие в последующие годы:**

- А. 1930 – 1950 гг.
- Б. 1900 – 1950 гг.
- В. 1950 – 1988 гг.
- Г. 1885 – 1920 гг.

**30. Интерес к управлению как науки с появился:**

- А. На начале XVIII в.
- Б. В начале XV в.
- В. В конце XIV в.

Г. В начале XX в.

**31. Как следует понимать ситуацию в менеджменте организации?**

А. Конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное время.

Б. Набор определенных обстоятельств.

В. Набор проблем в настоящее время.

Г. Обстоятельства, которые не позволяют эффективно осуществлять определенный вид деятельности.

**32. Какие три подхода к управлению получили наибольшее распространение, начиная с конца 50-х годов XX века:**

А. Процессный, содержательный, мотивационный подходы.

Б. Системный, мотивационный, поведенческий подходы.

В. Ситуационный, поведенческий, содержательный подходы.

Г. Процессный, системный, ситуационный подходы.

**33. Если управление рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию, то мы имеем дело с:**

А. Системным подходом.

Б. Ситуационным подходом.

В. Процессным подходом.

Г. Поведенческим подходом.

**34. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, имеющей новые качества и функции, которые отсутствуют в элементах, ее составляющих, то мы имеем дело с:**

А. Поведенческим подходом.

Б. Процессным подходом.

В. Ситуационным подходом.

Г. Системным подходом.

**35. Подход, который требует принятия оптимального решения, зависит от соотношения, взаимодействующих факторов – это:**

А. Ситуационный подход.

Б. Системный подход.

В. Процессный подход.

Г. Поведенческий подход.

**36. Школа научного управления чаще всего связана с научными работами:**

А. Д. Мак-Грегора.

Б. Э. Мэйо.

В. Г. Лайкерта.

Г. Ф. Тейлора.

**37. На чем базируется системный подход к управлению?**

А. На использовании теории систем.

Б. На использовании принципов менеджмента.

В. На использовании закономерностей управления.

Г. На использовании современных методов менеджмента.

**38. Когда начал формироваться менеджмент как отрасль управленческих знаний?**

А. В первой половине XVIII в.

Б. В первой половине XVI в.

В. Во второй половине XVIII в.

Г. Во второй половине XV в.

**39. Когда появились первые печатные работы, в которых была предпринята попытка научного обобщения менеджмента?**

А. В конце XIX-XX вв.

Б. В начале XX в.

В. В начале XIX в.

Г. В конце XVIII в.

**40. Кто в основном стоял во главе первых организаций в древних государствах мира?**

А. Цари и короли.

Б. Губернаторы и воеводы.

В. Воеводы и короли.

Г. Цари, короли, воеводы, губернаторы.

**41. Где, по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента, формировалась практика управления организациями?**

А. В Шумере.

Б. В Македонии.

В. В Риме.

Г. В Киевской Руси.

**42. На чем основаны принципы менеджмента?**

А. На законах, действующих в Луганской Народной Республике.

Б. На законах развития общества и закономерностях управления.

В. На положениях о подразделениях организаций.

Г. Все ответы верные.

**43. Что следует понимать под принципами менеджмента?**

А. Исходные положения, с помощью которых решаются производственные задачи.

Б. Нормы поведения людей в процессе выполнения своих функций.

В. Правила, исходные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в процессе управления системами.

Г. Положение о деятельности органов управления.

**44. Что предусматривают принципы менеджмента?**

А. Территориальные аспекты управления.

Б. Состояние и развитие системы управления.

В. Территориальные аспекты процессов управления.

Г. Временные и территориальные аспекты процессов управления, а также те, которые имеют правовое оформление.

**45. Что предусматривают принципы оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении системами?**

А. Рациональное использование единоначалия и коллегиальности в управлении системами для достижения определенных целей.

Б. Выработка коллегиального решения для решения определенных проблем.

В. Применение различных правил в управлении.

Г. Оптимальное использование единоначалия в управлении.

**46. В чем заключается сущность принципа сочетания отраслевого и территориального управления?**

А. Управление деятельностью организаций должно осуществляться с учетом их территориального размещения.

Б. Управление деятельностью организаций должно осуществляться с учетом только их отраслевой принадлежности.

В. Управление деятельностью организаций должно осуществляться с учетом как отраслевой принадлежности, так и территориального размещения.

Г. Управление деятельностью организаций должно осуществляться с учетом развития производительных сил определенного региона.

**47. Свод правил, норм поведения, установок, которые создаются людьми и которыми руководствуются органы управления и отдельные работники, относится к:**

А. Экономическим законам.

Б. Методам менеджмента.

В. Законам управления.

Г. Принципам менеджмента.

**48. Что подразумевается под понятием «основные принципы менеджмента»?**

А. Правила, исходные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в процессе управления системами.

Б. Нормы поведения людей в процессе выполнения своих функций.

В. Исходные положения, с помощью которых решаются производственные задачи.

Г. Объективно действующие закономерности развития общества и организации.

**49. Как следует понимать термин «принцип» в менеджменте?**

А. Основные задачи.

Б. Основные функции.

В. Основные методы воздействия на людей.

Г. Начало, основа поведения, основное правило.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 2

**1. Что является основой управления любой системой?**

А. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования.

Б. Методы менеджмента.

В. Функции менеджмента.

Г. Финансовые ресурсы.

**2. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

А. Основные закономерности управления.

Б. Основные связи, которые складываются в системе.

В. Основные отношения, которые складываются в системе.

Г. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе.

**3. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

А. Выполнение всеми работниками поставленных задач.

Б. Четкое соблюдение администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта.

В. Выполнение менеджерами поставленных задач.

Г. Выполнение работниками аппарата управления поставленных задач.

**4. Как можно объяснить сущность принципа «подчинение личного интереса общему»?**

А. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации.

Б. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом.

В. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников.

Г. В организации интерес одного работника или группы не должен преобладать над интересом организации в целом.

**5. В чем заключается сущность принципа сочетания отраслевого и территориального управления?**

А. Управление деятельностью организаций должно осуществляться с учетом их территориального размещения.

Б. Управление деятельностью организаций должно осуществляться с учетом только их отраслевой принадлежности.

В. Управление деятельностью организаций должно осуществляться с учетом как отраслевой принадлежности, так и территориального размещения.

Г. Управление деятельностью организаций должно осуществляться с учетом развития производительных сил определенного региона.

**6. Как следует понимать принцип «вознаграждение персонала»?**

А. Этот принцип предусматривает, что все работники организации должны получать надлежащее вознаграждение за свой труд.

Б. Этот принцип предусматривает постоянное повышение заработной платы персонала.

В. Этот принцип предусматривает получение премий за качественную работу.

Г. Этот принцип предусматривает постоянное повышение заработной платы менеджерам организации.

**7. Что следует понимать под организацией?**

А. Группу людей, которые объединились для получения прибыли.

Б. Группу людей, деятельность, которых координируется соответствующим органом управления.

В. Группу людей, деятельность, которых сознательно координируется для достижения определенной цели.

Г. Группу людей, которые объединились для совместного проведения свободного времени.

**8. На какие группы подразделяются организации?**

А. Формальные и простые.

Б. Формальные и неформальные, сложные и простые.

В. Неформальные и сложные.

Г. Сложные и формальные.

**9. Какие организации следует считать формальными?**

А. Деятельность, которых сознательно планируется, организуется и мотивируется с целью достижения определенной цели.

Б. Деятельность, которых сознательно планируется.

В. Деятельность, которых не планируется и не регулируется.

Г. Деятельность, которых организуется руководителем.



**10. Какие организации следует считать неформальными?**

- А. Те, которые возникают спонтанно.
- Б. Те, которые возникают и функционируют спонтанно.
- В. Те, которые функционируют согласно положениям и уставу.
- Г. Те, которые функционируют согласно определенных инструкций.

**11. Какие организации следует считать сложными?**

- А. Те, которые характеризуются набором многих взаимосвязанных целей и задач.
- Б. Те, которые имеют одну цель и задачи.
- В. Те, которые имеют много задач.
- Г. Те, которые имеют много целей.

**12. Какие составляющие элементы входят в управляющую систему в организации?**

- А. Те, которые планируют деятельность управляемой системы.
- Б. Те, которые организуют деятельность управляемой системы.
- В. Те, которые обеспечивают процесс управления организацией.
- Г. Те, которые обеспечивают выполнение производственных задач.

**13. Что такое система управления?**

- А. Совокупность, взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, имеющее свойства, отличные от свойств составляющих элементов.
- Б. Совокупность, взаимодействующих элементов.
- В. Целостное образование, имеющее свойства, отличные от свойств, составляющих элементы организации.
- Г. Совокупность элементов организации.

**14. Из чего состоит организация?**

- А. Управляемой подсистемы.
- Б. Управляющей и управляемой подсистем.
- В. Управляемой системы.
- Г. Управляющей системы, которая обеспечивает получение прибыли.

**15. Какими основными признаками характеризуется открытая система?**

- А. Взаимодействием с внутренней средой.
- Б. Взаимодействием со структурными подразделениями всей системы.
- В. Взаимодействием с производителями товаров.
- Г. Взаимодействием с внешней средой.

**16. Какими основными признаками характеризуется закрытая система?**

- А. Имеет жесткие фиксированные границы, и ее действия относительно независимы от внешней среды закрытой системы.
- Б. Имеет жесткие фиксированные границы действия.
- В. Имеет жесткие фиксированные границы, и ее действия, не зависящие от других систем.
- Г. Не имеет жестких фиксированных границ действия.

**17. Какие составляющие элементы входят в управляемую систему?**

- А. Те, которые обеспечивают получение прибыли.
- Б. Те, которые обеспечивают непосредственный процесс хозяйственной (коммерческой) и других видов деятельности организации.
- В. Те, которые обеспечивают отдельные виды деятельности организации.
- Г. Те, которые оказывают влияние на процесс деятельности организации.

**18. Какие основные общие черты имеет организация?**

А. Наличие всех видов ресурсов, вертикальное и горизонтальное разделение труда, осуществления определенных видов деятельности и зависимость от внешней среды.

Б. Вертикальное и горизонтальное разделение труда.

В. Наличие всех видов ресурсов и осуществления определенных видов деятельности.

Г. Наличие вертикального разделения труда.

**19. Что следует относить к внутренней среде организации?**

А. Цели и структуру организации.

Б. Задачи и технологию организации.

В. Цели, задачи, структуру, технологию, персонал и организационную культуру.

Г. Технологию и персонал.

**20. Дайте определение «цель организации»?**

А. Конечный результат выполнения отдельных производственных задач.

Б. Результат деятельности организации.

В. Конкретный результат деятельности организации.

Г. Конкретное, конечное состояние или ожидаемый результат деятельности организации.

**21. Определите термин «служебное задание»?**

А. Виды работ, которые необходимо выполнить определенным способом и в обусловленный период для достижения общих целей организации.

Б. Виды работ в подразделении организации.

В. Работа с предметами труда.

Г. Работа, которую выполняют рабочие в организации.

**22. Что такое технология?**

А. Средство преобразования входных элементов (материалов, сырья, информации и такое прочее) в выходные (продукты, изделия, новую информацию и такое прочее).

Б. Факторы преобразования входных элементов в выходные.

В. Исходные элементы организации (конечные результаты труда).

Г. Средство преобразования исходных элементов.

**23. К внутренней среде организации относятся:**

А. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты.

Б. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура.

В. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда.

Г. Персонал и организационная культура.

**24. Организация – это:**

А. Объединение людей для выполнения определенных работ.

Б. Группа людей, которая совместно реализует определенную программу.

В. Сознательное объединение людей, которое действует на основе определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели.

Г. Объединение людей для осуществления производственной деятельности.

**25. Термин «управленческий персонал» в менеджменте – это:**

- А. Совокупность работников, имеющих специальную подготовку и выполняющих функции управления.
- Б. Работники, которые управляют рабочими.
- В. Работники, имеющие высшее образование и занимают руководящие должности.
- Г. Совокупность работников, выполняющих определенные функции.

**26. Что следует понимать под миссией организации?**

- А. Основные задачи организации.
- Б. Основные функции организации.
- В. Основные виды работ организации.
- Г. Четко выраженной причину существования организации.

**27. Какие организации относятся к неформальным организациям в теории менеджмента?**

- А. Организации, которые объединяются для совместной деятельности.
- Б. Организации, которые возникают и функционируют спонтанно.
- В. Организации, объединившихся для выполнения определенных задач.
- 4. Организации, выполняющие отдельные задачи.

**28. Определите, что такое субъект управления в менеджменте?**

- А. Человек или группа людей, которые имеют определенные знания об управлении.
- Б. Участники управления.
- В. Человек или группа людей, осуществляющих управление.
- Г. Группа людей, которая выполняет запланированные работы.
- Д. Группа людей, выполняет незапланированные работы.

**29. Устав организации – это:**

- А. Основной документ организации, регламентирующий все стороны деятельности, независимо от ее формы и собственности.
- Б. Документ, устанавливающий форму собственности на имущество.
- В. Документ, определяющий права и ответственность организации.
- Г. Документ, устанавливающий ответственность организации.

**30. Основное мотивирующее воздействие аренды заключается в том, что:**

- А. Коллектив становится владельцем предприятия и прибыли.
- Б. После уплаты арендных платежей и налогов полученная прибыль является собственностью коллектива.
- В. Коллектив сам распоряжается всеми ресурсами предприятия.
- Г. Коллектив сам планирует свою деятельность.

**31. На чем основывается создания уровней управления в организации?**

- А. Горизонтальном разделении управленческого труда.
- Б. Вертикальном разделении управленческого труда.
- В. Вертикальном и горизонтальном разделении управленческого труда.
- Г. Необходимости контролировать деятельность персонала.

**32. Малое предприятие в розничной торговле – это предприятие:**

- А. С численностью работников до 50 человек.
- Б. С численностью работников до 100 человек.
- В. С численностью до 30 человек.
- Г. С численностью работников до 15 человек.

**33. Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, это:**

- А. Общество с дополнительной ответственностью.
- Б. Полное товарищество.
- В. Общество с ограниченной ответственностью.
- Г. Полное общество с дополнительной ответственностью.

**34. Вид хозяйственной деятельности, при которой его участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им принадлежит, это:**

- А. Общество с дополнительной ответственностью.
- Б. Полное товарищество.
- В. Общество с ограниченной ответственностью.
- Г. Общество с дополнительной и ограниченной ответственностью.

**35. Что следует понимать под развитием организации?**

- А. Необходимость получать большие прибыли.
- Б. Потребность рыночной экономики.
- В. Необходимость обеспечения выполнения определенных задач.
- Г. Объективную необходимость и потребность современной рыночной экономики.

**36. Когда получил широкого распространения в экономической литературе термин «организация»?**

- А. В 20-е годы XX века.
- Б. В 30-е годы XX века.
- В. В 60-е годы XX века.
- Г. В 70-е годы XX века.

**37. Какие закономерности, как правило, фиксируются в понятии «организация»?**

- А. Закономерности развития системы управления.
- Б. Закономерности поведения и взаимодействия отдельных частей системы.
- В. Динамические закономерности системы, которые принадлежат к функционированию, поведению и взаимодействию ее частей.
- Г. Закономерности развития объектов управления.

**38. Какие основные аспекты различают в организации?**

- А. Несоответствие систем условиям внешней среды организации.
- Б. Соответствие систем условиям внутренней среды.
- В. Соответствие систем условиям внешней среды организации.
- Г. Упорядоченность и направленность организации.

**39. Как называются в законодательстве организации, которые имеют статус юридического лица?**

- А. Фирмы.
- Б. Учреждения.
- В. Предприятия.
- Г. Учреждения.

**40. Что такое ассоциации?**

- А. Договаривающиеся объединения, созданные с целью постоянной координации хозяйственной деятельности.

Б. Объединение, которые занимаются хозяйственной (коммерческой) деятельностью.

В. Предприятия, занимающиеся коммерческой деятельностью.

Г. Предприятия, созданные для получения прибыли.

**41. Что такое корпорация?**

А. Договаривающиеся объединения, созданные на основе сочетания производственных, научных и коммерческих интересов.

Б. Объединение, созданные для осуществления определенных видов деятельности.

В. Предприятия, созданные для осуществления коммерческой деятельности.

Г. Предприятия, созданные для получения прибыли.

**42. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

А. Организационная культура.

Б. Цели и персонал.

В. Технология.

Г. Поставщики и конкуренты.

**43. Стратегический альянс – это:**

А. Соглашение о кооперации двух взаимосвязанных фирм для получения прибыли.

Б. Соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных стратегических целей.

В. Договор о сотрудничестве между двумя фирмами для взаимной финансовой поддержки.

Г. Договор о совместной деятельности двух компаний.

**44. Основателем малого предприятия могут быть:**

А. Один гражданин, члены семьи и другие лица, которые совместно осуществляют предпринимательскую деятельность.

Б. Один гражданин и члены семьи.

В. Члены одной семьи.

Г. Члены нескольких семей.

### КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 3

**1. Все общие функции по созданию предприятия ложатся на:**

А. Его руководителя.

Б. Его учредителя (учредителей).

В. Его основателя и соответствующие органы власти.

Г. Основателя и органы местной власти.

**2. С содержательной точки зрения наименования создаваемого предприятия может быть:**

А. Именными и предметными.

Б. Комбинированными.

В. Именными, предметными или комбинированными.

Г. Комбинированными и предметными.

**3. Ликвидация предприятия осуществляется:**

А. Местным органом исполнительной власти, утвердивший устав.

Б. Ликвидационной комиссией, образуемой собственником.

В. Местной государственной администрацией по согласованию с собственником имущества.

Г. Ликвидационной комиссией, которая образуется местными властями.

**4. Основными документами для создания совместных предприятий являются:**

А. Протокол намерений по созданию совместного предприятия, учредительный договор и устав.

Б. Устав и договор.

В. Протокол намерений и устав.

Г. Устав и договор.

**5. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

А. Организационная культура.

Б. Цели и персонал.

В. Технология.

Г. Поставщики и конкуренты.

**6. К внешней среде прямого воздействия относятся:**

А. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы и международная среда.

Б. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты.

В. Цели, кадры, задачи, структура и технологии.

Г. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация и контроль.

**7. К факторам внешней среды организации непрямого действия относятся:**

А. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТИИ, технологии, групповые интересы и международная среда.

Б. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

В. Цели, кадры, задачи, структура и технологии.

Г. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация и контроль.

**8. К факторам внутренней среды относятся:**

А. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты.

Б. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда.

В. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура.

Г. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.

**9. Могут ли неформальные организации мешать достижению формальных целей?**

А. Не могут.

Б. Могут.

В. Иногда могут.

Г. Никогда не мешают.

**10. Что следует понимать под миссией организации?**

А. Основные задачи организации.

Б. Основные функции организации.

В. Основное направление деятельности.

Г. Четко выраженную причину существования.

**11. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

А. Потребители, конкуренты, законы.

Б. Цели, задачи, функции.

В. Персонал, технологии.

Г. Структура управления.

**12. Определите следующие фазы жизненного цикла организации:**

А. Образование, становление, развитие и возрождение.

Б. Рождение, зрелость.

В. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Г. Рождение, зрелость, возрождение.

**13. Организация, которая имеет однозначные внутренние взаимосвязи и жесткую регламентацию всех сторон деятельности – это:**

А. Первичная организация.

Б. Органическая организация.

В. Вторичная организация.

Г. Механистическая организация.

**14. Характерные признаки органической организации:**

А. Размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, слабая иерархичность, преимущество неформальных отношений.

Б. Однозначные внутренние взаимосвязи, жесткая регламентация всех сторон деятельности.

В. Однозначные внутренние взаимосвязи, размытость границ, преимущество неформальных отношений.

Г. Неоднозначные внутренние взаимосвязи.

**15. Определите характерные признаки неформальной организации:**

А. Социальное образование и выполнение определенных задач.

Б. Возникает спонтанно, ее члены вступают во взаимоотношения друг с другом достаточно регулярно, имеет не всегда определенную цель.

В. Объединение людей, наличие цели, спонтанное возникновение.

Г. Социальное образование, которое возникает спонтанно, признано государством.

**16. Горизонтальное разделение труда – это:**

А. Разделение труда на составляющие, которые отделяют работу по координации от самой деятельности.

Б. Распределение власти между руководителями различных уровней управления.

В. Распределение значительного объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания.

Г. Распределение труда между руководителем и подчиненными.

**17. Менеджмент, как управленческая технология, включает в себя следующие направления?**

А. Комплексное.

Б. Иррационалистическое.

В. Ситуационное.

Г. Рационалистическое.

Д. Поведенческое.

Е. Системное.

**18. Что следует понимать под организационной структурой управления?**

А. Состав и соподчинение взаимосвязанных управленческих звеньев, которые обеспечивают осуществление функций и задач управления организацией.

Б. Состав звеньев управления организацией.

В. Соподчинение управленческих взаимосвязанных звеньев управления.

Г. Распределение управленческого персонала на подразделения.

**19. Что создает структуру управления организацией?**

А. Совокупность линейных органов управления.

Б. Совокупность функциональных служб.

В. Совокупность линейных и функциональных служб (органов).

Г. Совокупность различных подразделений (органов) управления.

**20. Где преимущественно применяется линейная структура управления?**

А. В управлении крупными организациями.

Б. В управлении малыми организациями.

В. В управлении объединениями организаций.

Г. В управлении отдельными организациями.

**21. Какой тип организационных структур управления считается наиболее простым?**

А. Функциональный.

Б. Смешанный.

В. Линейный.

Г. Матричный.

**22. Что следует понимать под органом управления в организации?**

А. Совокупность звеньев управляемой системы.

Б. Звено или совокупность звеньев управляющей системы.

В. Отдельные звенья управления организацией.

Г. Лица, осуществляющие управленческое воздействие на трудовой коллектив.

**23. Что относится к элементам организационных структур управления?**

А. Органы всех систем управления организацией и взаимосвязи между ними.

Б. Система взаимосвязей между органами управления.

В. Звенья управления организацией.

Г. Совокупность различных подразделений органов управления.

**24. Что определяет взаимосвязь (соподчинение) звеньев в организации?**

А. Органы управления организацией.

Б. Порядок подчинения органов управления.

В. Уровень управления.

Г. Порядок расположения отдельных звеньев в организации.

**25. Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, – это:**

А. Общество с дополнительной ответственностью.

Б. Общество с ограниченной ответственностью.

В. Полное общество.

Г. Коммандитное общество.



**26. Вид хозяйственной деятельности, при которой его участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им принадлежит:**

- А. Полному обществу.
- Б. Обществу с ограниченной ответственностью.
- В. Коммандитному обществу.
- Г. Обществу с дополнительной ответственностью.

**27. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих вкладов в уставный фонд:**

- А. Дочернее общество.
- Б. Общество с ограниченной ответственностью.
- В. Полное общество.
- Г. Коммандитное общество.

**28. Одна из форм монополий, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству, господствующей в объединении группе предприятий:**

- А. Концерн.
- Б. Картель.
- В. Консорциум.
- Г. Корпорация.

**29. Одна из основных форм монополий, участники, которой договариваются об объемах производства, рынках сбыта, условиях продаж, цене, уровне заработной платы и сроках платежа называется:**

- А. Концерн.
- Б. Консорциум.
- В. Картель.
- Г. Корпорация.

**30. Почему управление носит функциональный характер?**

А. Потому что управление – это деятельность, а любая деятельность рассматривается как функционирование чего-то, например – предприятия.

Б. Потому что управление требует (предусматривает) осуществление различного характера влияния на определенный объект.

В. Это связано с разделением труда в управлении.

Г. Это связано с кооперацией труда.

**31. В каком порядке реализуются основные (общие) функции управления?**

А. Организация, планирование, контроль и мотивация.

Б. Планирование, организация, контроль и мотивация.

В. Планирование, организация, мотивация и контроль.

Г. Организация, контроль, мотивация и планирование.

**32. Что должны отражать функции менеджмента?**

А. Основные закономерности управления системами.

Б. Отношения, которые складываются между управляющей и управляемой системами.

В. Основные свойства, связи и отношения управления.

Г. Основные задачи управляющей и управляемой системы.

- 33. На какие направления определены функции менеджмента?**  
А. На достижение определенной цели организации.  
Б. На исполнение производственных задач.  
В. На достижение соответствующих экономических и социальных показателей в деятельности организации.  
Г. На достижение запланированных доходов.
- 34. Какие функции менеджмента следует считать общими?**  
А. Контроля и организации.  
Б. Планирования и мотивации.  
В. Организации и контроля.  
Г. Планирования, организации, мотивации и контроля.
- 35. К общим основным функциям менеджмента относятся:**  
А. Научность, целеустремленность и последовательность.  
Б. Планирование, организация, мотивация и контроль.  
В. Координация, составление отчетов и контроль.  
Г. Организация, контроль и планирование.
- 36. Что такое менеджмент из функциональных позиций?**  
А. Процесс планирования, организации и мотивации.  
Б. Процесс планирования, организации, контроля и регулирования.  
В. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, которые необходимы для достижения определенной цели.  
Г. Процесс контроля и организации.
- 37. К числу основных общих функций менеджмента не относятся:**  
А. Планирования.  
Б. Кредитования.  
В. Организация и мотивация.  
Г. Контроля.
- 38. Кто распределяет функции управления в организации?**  
А. Специалисты.  
Б. Рабочие.  
В. Руководитель организации.  
Г. Специалисты и рабочие.
- 39. Кто распределяет функции в подразделении организации?**  
А. Руководитель предприятия.  
Б. Отдел персонала.  
В. Экономисты.  
Г. Руководитель подразделения.
- 40. Дайте определение функции менеджмента?**  
А. Конкретный особый вид деятельности, который определяет направления или стадии процесса управления.  
Б. Вид управленческой деятельности.  
В. Стадии процесса управления.  
Г. Вид деятельности организации.
- 41. Наука менеджмент рассматривает управленческие функции как:**  
А. Независимые друг от друга виды деятельности.  
Б. Применение методов научного исследования к проблемам, возникающим в организации.

В. Серия непрерывных взаимосвязанных действий.

Г. Оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей по выполнению порученного задания.

**42. В результате чего возникли функции управления?**

А. В результате разделения труда.

Б. В результате разделения и специализации труда.

В. В результате кооперации труда.

Г. В результате разделения и кооперации труда.

**43. Какие основные функции выделяет Анри Файоль?**

А. Планирование, организация, мотивация и координация.

Б. Организация и координация.

В. Планирование, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Г. Координация и контроль.

**44. Четко очерченный круг вопросов и задач, которые решаются определенным должностным лицом или структурным подразделением аппарата управления в процессе управления предприятием (организацией) – это:**

А. Методы менеджмента.

Б. Принципы менеджмента.

В. Функции менеджмента.

Г. Законы управления.

**45. Функции менеджмента отражают:**

А. Отношения, которые складываются между управляющей и управляемой подсистемами.

Б. Основные закономерности управления системами.

В. Основные свойства, связи и отношения управления.

Г. Основные виды деятельности в организации.

**46. Процесс создания условий, которые влияют на поведение человека и позволяют направлять ее в нужное для организации в сторону, заинтересовать человека в активной добросовестной работе, относят к функции:**

А. Координации.

Б. Организации.

В. Планирование.

Г. Мотивации.

**47. Функции менеджмента направлены на:**

А. Разработку и распределение задач между исполнителями.

Б. Достижение соответствующих экономических и социальных показателей в деятельности организации.

В. Выполнение производственных задач.

Г. Достижение определенной цели организации.

**48. Что имеется в виду под понятием «функция планирования»?**

А. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения.

Б. Установление целей организации.

В. Определение путей и средств выполнения задач.

Г. Определение способов достижения целей организации.

**49. Что следует понимать под понятием «функция мотивации»?**

- А. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей.
- Б. Побуждение себя к эффективной деятельности.
- В. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности и достижения поставленных перед организацией целей.
- Г. Способ воздействия на персонал организации для достижения целей.

**КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 4**

**1. Что обеспечивает управленческая функция мотивации?**

- А. Достижение личных целей.
- Б. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач.
- В. Выполнение приемлемых управленческих решений.
- Г. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного.

**2. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

- А. После выполнения определенного вида работ.
- Б. В фактическом начале выполнения определенных работ.
- В. В ходе проведения определенного вида работ.
- Г. Тогда, когда удобно руководителю.

**3. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

- А. В фактическое начало выполнения работ.
- Б. После выполнения запланированных работ.
- В. В ходе проведения определенного вида работ.
- Г. Тогда, когда удобно руководителю.

**4. Согласно концепции Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:**

- А. Планирование, организация, мотивация, контроль.
- Б. Организация, планирование, контроль, мотивация.
- В. Планирование, организация, контроль, мотивация.
- Г. Мотивация, контроль, планирование, организация.

**5. На уверенности в том, что за соответственно выполненную работу человек получит вознаграждение, основывается следующая теория мотивации:**

- А. Справедливости.
- Б. Потребности.
- В. Вознаграждения.
- Г. Ожидания.

**6. К средствам мотивации труда не относятся:**

- А. Вознаграждения.
- Б. Проведение производственных совещаний.
- В. Повышение квалификации персонала.
- Г. Обеспечение условий для самовыражения.

**7. Организационное планирование осуществляется:**

- А. Только на высшем уровне управления.
- Б. На высшем и среднем уровнях управления.
- В. На среднем уровне управления.
- Г. На всех уровнях управления.

**8. Стратегия сокращения – это:**

- А. Стратегия сочетания альтернатив.
- Б. Стратегия последнего действия.

- В. Стратегия ограничения отдельных видов деятельности.
- Г. Стратегия поведения организации в определенных условиях.

**9. Тактика организации – это:**

- А. Краткосрочные планы, которые конкретизируют стратегию.
- Б. Задачи, которые нужно выполнять.
- В. Виды работ по достижению целей.
- Г. Планы работ, которые следует выполнять.

**10. Процесс оценки стратегии организации – это:**

- А. Анализ фактически достигнутых результатов работы.
- Б. Сравнение выполнения запланированных работ с фактическими результатами.
- В. Механизм обратной связи для корректировки стратегии.
- Г. Анализ текущих результатов работы.

**11. Для практической реализации стратегических планов организации разрабатывают:**

- А. Тактику, правила внутреннего трудового распорядка и финансовый план.
- Б. Тактику и правила внутреннего трудового распорядка.
- В. Бюджет и финансовый план предприятия.
- Г. Правила внутреннего трудового распорядка.

**12. Для разработки стратегического плана высшее руководство организации должно выявить:**

- А. Сильные стороны своих конкурентов.
- Б. Внутренние, то есть сильные и слабые стороны своей организации.
- В. Слабые стороны своей организации и конкурентов.
- Г. Сильные стороны конкурентов.

**13. С помощью анализа внешней среды организации ее руководители должны:**

- А. Изучать стратегию и тактику своих конкурентов.
- Б. Оценивать изменения, которые препятствуют достижению целей организации.
- В. Изучать изменения, которые происходят.
- Г. Изучать и оценивать изменения, которые могут способствовать или препятствовать достижению целей организации.

**14. Цели организации должны удовлетворять следующие основные требования:**

- А. Достижимость, конкретность и ориентация во времени.
- Б. Достижимость и ориентация во времени.
- В. Ориентация во времени и конкретность.
- Г. Правильность и конкретность.

**15. Анализ конкурентов организации проводится с целью:**

- А. Определения стратегии и сильных сторон организации.
- Б. Определения целей и сильных сторон организации.
- В. Определения целей, стратегии, сильных и слабых сторон.
- Г. Определения стратегии.

**16. Планирование – это:**

- А. Разработка возможных вариантов существования организации.
- Б. Один из способов, с помощью которого обеспечивается единое направление усилий членов организации для достижения ее целей.

В. Разработка задач для подчиненных.

Г. Анализ возможных изменений в деятельности организации.

**17. Стратегия организации – это:**

А. Всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей.

Б. Комплексный план для получения доходов в перспективном периоде.

В. План реализации целей.

Г. Текущие планы для достижения целей.

**18. Большинство организаций чаще всего выбирают стратегию:**

А. Сокращения.

Б. Роста.

В. Умеренного роста.

Г. Умеренного сокращения.

**19. В стратегии организации зачастую рассматривают следующие основные элементы:**

А. Потребителей продукции и ее производителей.

Б. Производителей и потребителей продукции.

В. Производителей и конкурентов.

Г. Потребителей (покупателей) продукции и конкурентов.

**20. Планирование целей, планирование средств, планирование процессов – это:**

А. Сфера планирования менеджмента.

Б. Особенности планирования менеджмента.

В. Предмет планирования менеджмента.

Г. Социально-экономическое планирование.

**21. Стратегическое планирование заключается в :**

А. Разработке стратегии.

Б. В разработке целей.

В. В разработке миссии.

Г. В разработке тактики и политики.

**22. Стратегическое планирование включает:**

А. Выбор стратегии.

Б. Выбор альтернатив.

В. Определение миссии, методов, анализа внешней и внутренней среды и состояния организации, оценку стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Г. Определение миссии организации.

**23. Долгосрочные и перспективные планы разрабатываются чаще всего сроком на:**

А. 3 – 5 лет.

Б. 5 и более лет.

В. 1 год.

Г. Полугодие, квартал, месяц, неделю.

**24. Среднесрочные планы разрабатываются сроком на:**

А. 2 – 3 года.

Б. 5 и более лет.

В. 1 год.

Г. Полугодие, месяц, декаду, неделю.

**25. Краткосрочные планы разрабатываются сроком на:**

А. 5 и более лет.

Б. 3 – 5 лет.

В. 1 год.

Г. 2 года.

**26. Под планированием понимается:**

А. Вид деятельности.

Б. Обособленный вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации.

В. Перспективу развития.

Г. Состояние организации.

**27. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

А. Полугодие, месяц, декаду, неделю.

Б. По рабочим дням.

В. 3 – 5 лет.

Г. 1 год.

**28. Под миссией организации понимают:**

А. Причину создания организации.

Б. Четко выраженную причину существования организации.

В. Основные задачи организации.

Г. Политику организации.

**29. Графики выполнения работы, последовательное описание операций, сетевое планирование и управление, рабочий календарь принадлежат к:**

А. Принципам организационного планирования.

Б. Методам организации.

В. Методам организационного планирования.

Г. Методам контроля.

**30. Последним этапом стратегического планирования является:**

А. Выбор стратегии.

Б. Выбор тактики.

В. Выбор методов реализации цели.

Г. Выбор политики организации.

**31. Тактика организации – это:**

А. Основные виды работ, которые нужно выполнять.

Б. Перспективные задачи.

В. Перспективные цели.

Г. Краткосрочные стратегии.

**32. Политика организации – это:**

А. Конкретные действия руководителя для достижения целей.

Б. Общие действия менеджеров для выполнения определенных задач.

В. Общее руководство к действию и принятию решений, которые облегчают достижение целей.

Г. Отдельные действия руководителей для реализации решений.

**33. Бюджет организации – это:**

А. Метод распределения ресурсов, представленный в количественной форме с целью достижения определенных целей.

Б. Метод распределения ресурсов.

В. Метод реализации целей.

Г. Метод стимулирования труда персонала.

**34. Что является оценкой стратегии организации?**

А. Сравнение результатов работы труда подразделения с целями организации.  
Б. Сравнение результатов работы труда подразделения с главной миссией и целями организации.

В. Сравнение расходов с доходами на основании бухгалтерских данных.

Г. Сравнение достигнутых результатов за определенный период.

Д. Нет правильного ответа.

**35. Что определяет взаимосвязь (соподчинение) звеньев в организации?**

А. Органы управления организацией.

Б. Порядок подчинения органов в организации.

В. Уровень управления в организации.

Г. Порядок составления отчетности.

**36. Что следует понимать под организационной структурой управления?**

А. Состав звеньев управления организацией.

Б. Соподчинение управленческих взаимосвязанных звеньев управления.

В. Состав подразделений управления.

Г. Состав и соподчинение взаимосвязанных управленческих звеньев, которые обеспечивают осуществление функций и задач управления организацией.

**37. Что создает структуру управления организацией?**

А. Совокупность линейных и функциональных служб (органов) управления.

Б. Совокупность линейных органов управления.

В. Совокупность функциональных служб управления.

Г. Совокупность отдельных звеньев управления.

**38. Где преимущественно применяется линейная структура управления?**

А. В управлении крупными организациями.

Б. В управлении малыми организациями.

В. В управлении объединениями организаций.

Г. В управлении кооперативными организациями.

**39. Организационная структура управления определяется:**

А. Соподчинением управленческих взаимосвязанных звеньев управления.

Б. Составом звеньев управления организацией.

В. Составом и соподчинением взаимосвязанных управленческих звеньев, которые обеспечивают осуществление функций и задач управления организацией.

Г. Составом подразделений организации.

**40. Что относится к элементам организационных структур управления?**

А. Органы всех систем управления организацией и взаимосвязи между ними.

Б. Звенья управления организацией.

В. Система взаимосвязей между органами управления.

Г. Звенья и органы управления организацией.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 5

**1. Что следует понимать под органом управления в организации?**

А. Все звенья управления организацией.

Б. Цепь или совокупность звеньев управляющей системы.

В. Совокупность звеньев управляемой системы.

Г. Совокупность звеньев управляющей системы.



**2. Что определяет взаимосвязь (соподчинение) звеньев в организации?**

- А. Порядок подчинения органов управления организацией.
- Б. Органы управления организацией.
- В. Уровень и органы управления организацией.
- Г. Уровень управления.

**3. Какие элементы создают структуру управления организацией?**

- А. Совокупность линейных органов управления.
- Б. Совокупность функциональных служб.
- В. Совокупность линейных и функциональных служб (органов).
- Г. Совокупность органов управления.

**4. Где сосредоточены все функции управления ниже подразделения при линейной структуре?**

- А. В различных звеньях управления организацией.
- Б. В одном звене.
- В. В различных подразделениях организации.
- Г. В одном подразделении.

**5. На каких предприятиях применяется линейная структура управления?**

- А. В управлении крупными организациями.
- Б. В управлении объединением организациями.
- В. В управлении малыми организациями.
- Г. В управлении большими и малыми организациями.

**6. На каких предприятиях применяется функциональная структура управления?**

- А. В управлении средними по размеру и по численности персонала, работающих в организации.
- Б. В управлении крупными объединениями и консорциумами.
- В. В управлении объединенными организациями.
- Г. В управлении средними и малыми предприятиями.

**7. На каких предприятиях применяется линейно-функциональная структура управления?**

- А. В управлении средними по размеру организациями.
- Б. В управлении малыми организациями.
- В. В крупных современных организациях.
- Г. На больших и малых организациях.

**8. На каких предприятиях применяются дивизиональные структуры управления?**

- А. В управлении крупными организациями.
- Б. В объединенных организациях.
- В. В управлении малыми объединениями.
- Г. В управлении крупными многопрофильными организациями со значительным количеством производственных и коммерческих отделений.

**9. На каких предприятиях применяются матричные организационные структуры управления?**

- А. В многопрофильных организациях с большим количеством производства товаров, оказания услуг ограниченного жизненного цикла.
- Б. В совместных организациях.
- В. В средних по размеру организациях.
- Г. В крупных организациях.

**10. В чем заключается основное преимущество матричных организационных структур управления?**

А. Ориентация на установление надлежащих информационных связей между звеньями управления.

Б. Высокая гибкость и ориентация на нововведения.

В. Ориентация на нововведения.

Г. Ориентация на завоевание новых рынков сбыта продукции.

**11. Ответственность в менеджменте – это:**

А. Обязанность членов коллектива отчитываться о выполнении задач.

Б. Обязанность членов коллектива отвечать за свои действия.

В. Обязанность членов коллектива выполнять поставленные задачи.

Г. Аккуратно и своевременно выполнять порученные задания.

**12. Полномочия – это:**

А. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных работников на выполнение определенных задач.

Б. Право распоряжаться финансовыми ресурсами.

В. Право распоряжаться человеческими ресурсами.

Г. Право распоряжаться имуществом предприятия.

**13. Что следует понимать под организацией взаимодействия как функцией менеджмента?**

А. Отношения, которые складываются между руководителями высшего и среднего звена.

Б. Вид управленческой деятельности, который отражает процесс создания структуры управления предприятием.

В. Отношения, которые складываются между органами управления и отдельными работниками.

Г. Разделение организации на отдельные подразделения в соответствии с целями и стратегии.

**14. Что следует понимать под делегированием полномочий?**

А. Передача руководителями своих прав подчиненным.

Б. Передача руководителями своих обязанностей отдельным специалистам.

В. Передача руководителями ответственности своим подчиненным.

Г. Это основной процесс, с помощью которого руководство устанавливает формальные взаимоотношения работников в организации.

**15. Согласно продуктовой организационной структуре управления конкретному руководителю организации делегируют полномочия:**

А. Управление определенным типом продукции.

Б. Управление определенным подразделением.

В. Управление определенными специалистами.

Г. Управление определенными группами работников.

**16. Чем определяются полномочия в организации?**

А. Политикой и правилами.

Б. Процедурами и операциями.

В. Положения, процедурами, правилами, которые имеют свойство расширяться в направлении более высоких уровней управления.

Г. Правилами.

**17. Что создает делегирования линейных полномочий в организации?**

А. Производственные подразделения.

- Б. Иерархия уровней управления.
- В. Звенья управления.
- Г. Подсистемы управления.

**18. Какая организационная структура считается наиболее эффективной для организаций, имеющих филиалы в разных регионах?**

- А. Функциональная.
- Б. Линейная.
- В. Смешанная.
- Г. Дивизиональная.

**19. Что следует понимать под органограммой организационной структуры управления?**

- А. Связи между органами управления.
- Б. Построение связей между отдельными звеньями управления.
- В. Схематическое отображение структуры управления, всех связей, существующих между органами управления.
- Г. Отображение взаимоотношений между управляющей и управляемой подсистемами.

**20. Что следует относить к основным недостаткам структуры управления, ориентированной на потребителя?**

- А. Большой риск объема обслуживания потребителей.
- Б. Большой риск объема обслуживания и трудности координации деятельности всех подразделений организации.
- В. Трудности координации деятельности всех подразделений организации.
- Г. Большой риск в получении запланированных доходов.

**21. Какие общие показатели используются чаще всего для определения эффективности любой организационной структуры управления?**

- А. Уровень выполнения производственных задач.
- Б. Уровень выполнения запланированных доходов.
- В. Уровень достижения целей организации.
- Г. Уровень выполнения основных задач и целей организации.

**22. Ценность вознаграждения работника организации – это:**

- А. Предсказание поведения работника, который получил вознаграждение.
- Б. Предсказание отношение работника к выполнению своих функций.
- В. Предсказание степени относительного удовлетворения, что чувствует работник, получивший определенное вознаграждение.
- Г. Предсказание поведения работника.

**23. Процессуальные концепции мотивации работников организаций учитывают:**

- А. Групповое поведение людей в процессе выполнения своих функций.
- Б. Индивидуальное поведение людей в процессе выполнения своих функций.
- В. Поведение отдельных работников в процессе выполнения своих функций.
- Г. Поведение всех работников организации.

**24. Теория мотивации персонала рассматривает две основные группы концепций мотивации:**

- А. Содержательные и организационные.
- Б. Содержательные и процессуальные.
- В. Процессуальные и материально-денежные.
- Г. Содержательные и денежные.

**25. Основной формой материального стимулирования персонала организации являются:**

- А. Премии.
- Б. Премии и ценные подарки.
- В. Ценные подарки и заработная плата.
- Г. Заработная плата.

**26. Мотивация основывается на:**

- А. Потребности и самовыражении.
- Б. Потребности и вознаграждении.
- В. Вознаграждение и удовлетворении отдельных людей.
- Г. Удовлетворение всех людей.

**27. Потребности бывают:**

- А. Первичные и внутренние.
- Б. Внутренние и вторичные.
- В. Первичные, вторичные, внутренние и внешние.
- Г. Внутренние и внешние.

**28. К первичным потребностям относятся:**

- А. Психологические.
- Б. Физиологические.
- В. Экономические.
- Г. Материальные.

**29. К процессуальным теориям мотивации относятся:**

- А. Теория ожиданий Врума.
- Б. Теория Туган-Барановского.
- В. Теория Портера и Лоулера.
- Г. Теория справедливости.

**30. Теория мотивации Мак-Клелланда предусматривает учитывать такие основные потребности:**

- А. Власти и причастности.
- Б. Удачи и власти.
- В. Власти, успеха и причастности.
- Г. Власти и экономической заинтересованности.

**31. Согласно двухфакторной теории Герцберга все факторы подразделяются на:**

- А. Гигиенические и экономические.
- Б. Экономические и психологические.
- В. Гигиенические и психологические.
- Г. Гигиенические и мотивационные.

**32. Теория ожиданий базируется на:**

- А. Ожидаемом признании заслуг со стороны руководителя.
- Б. Ожидаемом появлении какого-то события.
- В. Ожидаемом повышении должностного оклада.
- Г. Ожидаемом повышении в должности.

**33. К внешним потребностям относятся:**

- А. Заработная плата и служебный автомобиль.
- Б. Заработная плата, карьера, дополнительный отпуск и тому подобное.
- В. Служебное авто и карьерный рост работника.
- Г. Заработная плата и дополнительный отпуск.

**34. К содержательным теориям мотивации относятся:**

- А. Теория Герцберга и Маслоу.
- Б. Теория Туган-Барановского и Маслоу.
- В. Теория Мак-Клелланда и Маслоу.
- Г. Теория Туган-Барановского, Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга.

**35. К факторам внешней среды прямого воздействия относятся:**

- А. Социокультурные факторы.
- Б. Правительство.
- В. Трудовые ресурсы.
- Г. Конкуренты.

**36. К процессуальным теориям мотивации относятся:**

- А. Теория ожиданий Врума и Маслоу.
- Б. Теория ожиданий Врума, теория справедливости, процессуальная теория Портера и Лоулера.
- В. Теория Туган-Барановского.
- Г. Теория Маслоу.

**37. Что следует понимать под термином «потребность»?**

- А. Ощущение физиологической или психологической нехватки чего-либо.
- Б. Ощущение нехватки чего-либо.
- В. Ощущение психологической нехватки чего-либо.
- Г. Ощущение физиологической и материальной нехватки чего-либо.

**38. В теории мотивации Портера-Лоулера фигурируют основные переменные:**

- А. Обеспечение, признание и престиж, должность и восприятие.
- Б. Усилие, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.
- В. Обеспечение, признание, престиж, должность и восприятие.
- Г. Усилие, восприятие, обеспечение, престиж и полученные затраты.

**39. Как следует понимать мотивы престижа?**

- А. Попытки работника занять высшую должность в организации.
- Б. Попытки работника реализовать свою социальную роль, принять участие в общественно значимой работе.
- В. Попытки работника получать высокую зарплату.
- Г. Попытки работника принять участие в общественной работе.

**40. Когда исторически возникли вопросы мотивации труда?**

- А. Со времен возникновения денег.
- Б. Со времен возникновения организаций.
- В. Со времен возникновения руководителя организации.
- Г. Со времен зарождения организованного производства.

**41. Какие основные группы потребностей выделил известный ученый Туган-Барановский?**

- А. Физиологические и альтруистические.
- Б. Половые и физиологические.
- В. Физиологические, половые, симптоматические инстинкты и потребности, альтруистические.
- Г. Физиологические и симптоматические.

**42. Что является основной мотивацией труда в японских корпорациях?**

- А. Получение высокого материального вознаграждения.

- Б. Гармонизацию между трудом и капиталом.
- В. Признание заслуг.
- Г. Постоянное повышение квалификации персонала.
- Д. Функцию контроля как общую функцию менеджмента.

**43. Почему необходимо осуществлять контроль за выполнением управленческих решений?**

А. Потому что есть работники, которые безответственно относятся к своим обязанностям.

Б. Чтобы своевременно выявить отклонения в выполнении решений и принимать соответствующие меры.

В. Чтобы исполнители боялись и хорошо их выполняли.

Г. Чтобы исполнители своевременно выполняли задачи.

**44. Когда осуществляется предварительный контроль в организации?**

А. В период выполнения запланированных видов работ.

Б. В фактическое начало выполнения определенных работ.

В. После выполнения запланированных видов работ.

Г. В период выполнения отдельных видов работ.

**45. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

А. В ходе проведения определенного вида работ.

Б. После выполнения определенного вида работ.

В. На фактическое начало выполнения определенного вида работ.

Г. В ходе проведения и выполнения всех запланированных работ.

**46. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

А. На фактическое начало выполнения работ.

Б. В ходе проведения определенного вида работ.

В. После выполнения запланированных видов работ.

Г. В ходе проведения и после выполнения всех видов работ.

**47. С какой целью осуществляется текущий контроль в организации?**

А. В ходе проведения определенного вида работ.

Б. После выполнения определенного вида работ.

В. В фактическое начало выполнения определенного вида работ.

Г. В ходе проведения и выполнения всего запланированного вида работ.

**48. Основными задачами контроля являются:**

А. Обеспечение выполнения, соответствующих производственных задач.

Б. Обеспечение достижения миссии и целей организации.

В. Обеспечение достижения запланированной прибыли.

Г. Обеспечение постоянного развития организации.

**49. Какие существуют виды контроля?**

А. Предварительный и заключительный.

Б. Предварительный и текущий.

В. Текущий и заключительный.

Г. Предварительный, текущий и заключительный.

**50. Каким образом реализуется предварительный контроль?**

А. Через установленные правила.

Б. Вследствие поведения людей.

В. Через соответствующие процедуры.

Г. Через правила, процедуры, поведение и тому подобное.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 6

### 1. Контроль должен быть:

- А. Объективным и гласным.
- Б. Гласным и действенным.
- В. Объективным, эффективным, систематическим и гласным.
- Г. Эффективным.

### 2. Для уменьшения потребностей в контроле целесообразно:

А. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала.

- Б. Создавать соответствующие социальные предпосылки для персонала.
- В. Создавать соответствующие организационные условия для персонала.
- Г. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала.

### 3. Контроль – это:

А. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации.

- Б. Вид человеческой деятельности.
- В. Наблюдение за работой персонала организации.
- Г. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных задач.

4. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

- А. Специалисты.
- Б. Рабочие.
- В. Руководители.
- Г. Отдельные руководители.

### 5. Как осуществляется текущий контроль в организации?

А. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях.

- Б. Путем наблюдения за работой сотрудников.
- В. Через систему обратной связи между управляющей и управляемой системами.
- Г. Путем докладов на собраниях и совещаниях.

### 6. Распорядительные методы менеджмента базируются на:

- А. Собственно на системе управления отношениями власти и подчинения.
- Б. На отношениях власти.
- В. На отношениях подчинения.
- Г. На отношениях власти и подчинения.

7. Организационно-распорядительные методы менеджмента реализуются через:

- А. Организационное влияние.
- Б. Распорядительное влияние.
- В. Административное влияние.
- Г. Функцию организации, которая предусматривает организационное и распорядительное влияние.

8. Организационное нормирование как вид воздействия на объекты управления предусматривает:

- А. Разработку нормативов для эффективного управления.

Б. Разработку и использование организационных нормативов для стабильного сбалансированного и устойчивого управления предприятием.

В. Разработку правил и инструкций для регулирования деятельности персонала.

Г. Разработку и использование правил и нормативов.

**9. Экономические методы менеджмента основываются на использовании:**

А. Экономических интересов каждой личности.

Б. Экономических интересов коллектива и личности.

В. Материальных интересов только коллектива.

Г. Материальных интересов только лица.

**10. Методы менеджмента – это:**

А. Вид воздействия на людей для получения больших прибылей.

Б. Средство воздействия на персонал.

В. Средства воздействия на объекты управления.

Г. Средства воздействия управляющей системы на управляемую с целью достижения определенных целей.

**11. Кто использует методы управления организацией?**

А. Экономисты, товароведы, инженеры и технические специалисты.

Б. Линейные и функциональные руководители.

В. Линейные руководители.

Г. Линейные руководители и специалисты.

**12. Что следует понимать под методами менеджмента?**

А. Способы воздействия управляющей системы на управляемую с целью выполнения определенных задач.

Б. Способы достижения выполнения функций менеджмента.

В. Способы осуществления управленческой деятельности, с помощью которых выполняются функции менеджмента и обеспечивается реализация его целей и задач.

Г. Способы выполнения производственных задач.

**13. На чем основаны методы менеджмента?**

А. На основе нормативных актов управления.

Б. На действия объективных законов развития общественного производства.

В. На основе действующих законов ЛНР.

Г. На основе устава предприятия.

**14. Под влиянием чего меняются методы менеджмента?**

А. Под влиянием опыта эффективного хозяйствования.

Б. Под влиянием изменений условий деятельности организации.

В. Под влиянием развития экономики страны.

Г. Под влиянием изменений условий деятельности организации, достижений современной науки и опыта эффективного хозяйствования.

**15. Каким методам управления организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

А. Экономическим.

Б. Социально-психологическим.

В. Организационно-распорядительным.

Г. Распорядительным.

**16. Что такое акцизный сбор как экономический метод менеджмента?**

А. Косвенный налог на высокорентабельные товары (продукцию), который включается в их цену.



- Б. Налог на товары и услуги.
- В. Косвенный налог на отдельные товары и услуги.
- Г. Прямой и косвенный налог на товары.

**17. Что следует понимать под организационно-распорядительными методами?**

- А. Средства воздействия на управляемые системы.
- Б. Средства воздействия на коллективы и отдельных работников, основанные на использовании объективных (организационных) отношений между ними.
- В. Методы воздействия на отдельных работников, которые не выполняют свои задачи.
- Г. Методы воздействия на отдельных работников.

**18. Что следует понимать под регламентированием как методом менеджмента?**

- А. Введение в действие соответствующих нормативных актов управления.
- Б. Разработка и введение в действие организационных положений, правил, обязательных для исполнения.
- В. Разработка соответствующих инструкций для персонала.
- Г. Разработка и введение в действие отдельных правил.

**19. Что представляет собой постановление как распорядительный метод управления?**

- А. Распорядительный акт управления, принимается руководителем организации.
- Б. Распорядительный акт управления, принимается коллегиальным органом управления организацией.
- В. Распорядительный акт управления, принимается управляемой системой управления.
- Г. Распорядительный акт управления, принимается группой руководителей.

**20. С какой целью используется моральное стимулирование персонала как метод менеджмента?**

- А. Для поощрения трудовой активности управленческого персонала.
- Б. Для поощрения трудовой и социальной активности коллективов, групп и отдельных работников.
- В. Для поощрения социальной активности работников.
- Г. Для поощрения отдельных групп работников.

**21. С помощью каких организационно-методических документов осуществляется методическое инструктирование?**

- А. С помощью правил и инструкций.
- Б. С помощью правил.
- В. С помощью инструкций.
- Г. С помощью разработанных положений.

**22. Что такое приказ?**

- А. Распорядительно-правовой документ, который выдается руководителями и специалистами организации.
- Б. Акт управления.
- В. Документ, который выдается заместителем руководителя предприятия.
- Г. Распорядительно-правовой документ, который выдается руководителем организации.

**23. Дайте определение распоряжения?**

А. Распорядительно-правовой документ, который выдается руководителями и специалистами организации.

Б. Распорядительно-правовой документ, который выдается преимущественно руководителями структурных подразделений организации.

В. Распорядительно-правовой документ, который выдается только специалистами организации.

Г. Правовой документ, который выдается только руководителем организации.

**24. Что относится к социально-психологическим методам менеджмента?**

А. Совокупность мер воздействия на поведение трудовых коллективов.

Б. Совокупность конкретных мер воздействия на процессы формирования трудовых коллективов, их развитие, поведение и структуру связей.

В. Совокупность мер, способствующих всестороннему развитию отдельных работников.

Г. Совокупность мер воздействия на поведение отдельных работников.

**25. В чем заключается специфика социально-психологических методов менеджмента?**

А. В их направленности на интересы отдельных работников организации.

Б. В непосредственном воздействии на психологию работников.

В. В их направленности на социальные интересы лица и коллектива в управленческом процессе.

Г. В их направленности на экономические интересы коллективов.

**26. Что является теоретической основой социальных и психологических методов менеджмента?**

А. Социальная психология.

Б. Психология личности как наука о законах психофизической деятельности.

В. Социология и психология.

Г. Социальная психология и психология личности как наука о законах психофизической деятельности индивида и различных общественных групп.

**27. Чем отличаются методы управления от методов (способов) выполнения управленческих работ?**

А. Ничем не отличаются.

Б. Своей сложностью.

В. Возможностью оказания влияния на людей.

Г. Своей структурой.

**28. Методами управления организацией пользуются:**

А. Линейные руководители.

Б. Линейные и функциональные руководители.

В. Экономисты, товароведы, инженеры и технические специалисты.

Г. Экономисты и линейные руководители.

**29. Какая взаимосвязь существует между принципами и методами управления?**

А. С помощью методов реализуются требования принципов управления.

Б. Никакой взаимосвязи не существует.

В. Эта связь определяет, как должны работать управленцы.

Г. Эта связь определяет, как должны работать руководители организации.

**30. На каких отношениях основывается применения распорядительных методов управления?**

- А. Неформальных отношениях.
- Б. Формальных отношениях.
- В. Отношениях координации.
- Г. Формальных связях.
- Д. Отношения субординации.

**31. Что относится к методам морального стимулирования?**

- А. Выдача туристических путевок.
- Б. Благодарность за хорошую работу, официальное или неофициальное признание профессионального совершенства работника.
- В. Ободрение и снисходительность в случаях привлечения к ответственности.
- Г. Выдача грамот и похвальных листов.

**32. От чего, прежде всего, зависит эффективное использование методов управления организацией?**

- А. Знания состояния, в котором находится объект управления.
- Б. Знания методов управления и механизма их действия.
- В. Знания характера проблемных ситуаций.
- Г. Знания психологии объектов управления.

**33. Если вам придется объяснять, что такое методы менеджмента, то Вы скажете, что это:**

- А. Совокупность мер по осуществлению управленческой деятельности, с помощью которых выполняются функции менеджмента, и обеспечивается реализация его целей и задач.
- Б. Способы воздействия управляющей системы на управляемую с целью выполнения определенных задач и достижения определенных целей.
- В. Способ воздействия на подчиненных с целью обеспечения рационального функционирования данной системы.
- Г. Средства воздействия руководителей на своих подчиненных.

**34. На чем основываются методы менеджмента?**

- А. На основе действующих законов государства.
- Б. На действии объективных законов общественного производства.
- В. На основе нормативных актов, принимаемых правительством.
- Г. На основе решений, утвержденных коллективом организации и предприятия.

**35. В современных условиях руководителями чаще всего применяются следующие группы методов менеджмента:**

- А. Социально-психологические.
- Б. Организационно-распорядительные.
- В. Экономические.
- Г. Административные.

**36. Экономические методы менеджмента – это:**

- А. Методы, основанные на использовании таких мотивов трудовой деятельности, как чувство долга и ответственности.
- Б. Средства воздействия на коллектив и отдельных его работников, основанные на использовании объективных отношений между ними.
- В. Средства властного воздействия на коллектив и отдельную личность.

Г. Методы, с помощью которых осуществляется воздействие на экономические интересы коллективов и отдельных членов.

**37. Социально-психологические методы менеджмента – это:**

А. Средства воздействия на коллективы и отдельных их работников, основанные на использовании объективных отношений между ними.

Б. Методы, основанные на использовании таких мотивов трудовой деятельности, как чувство долга и ответственности.

В. Методы, с помощью которых осуществляется воздействие на экономические интересы коллективов и отдельных членов.

Г. Средства властного воздействия на коллектив и отдельную личность.

**38. Организационно-распорядительные методы менеджмента – это:**

А. Методы, основанные на использовании таких мотивов трудовой деятельности, как чувство долга и ответственности.

Б. Средства властного воздействия на коллектив и отдельную личность.

В. Средства воздействия на коллективы и отдельных их работников, основанные на использовании объективных отношений между ними.

Г. Методы, с помощью которых осуществляется воздействие на экономические интересы коллективов и отдельных членов.

**39. Психологические методы менеджмента – это:**

А. Методы, основанные на использовании таких мотивов трудовой деятельности, как чувство долга и ответственности.

Б. Средства воздействия на коллективы и отдельных их работников, основанные на использовании объективных отношений между ними.

В. Методы, с помощью которых осуществляется воздействие на экономические интересы коллективов и отдельных членов.

Г. Средства властного воздействия на коллектив и отдельную личность.

**40. Социальное прогнозирование заключается в:**

А. Наличия таких социальных норм, устанавливающих порядок поведения отдельных лиц и определенных групп в коллективе.

Б. Создании мероприятий по совершенствованию социальных отношений между работниками.

В. Создание информационной базы разработки планов социального развития и применения методов социального влияния в каждом трудовом коллективе.

Г. Разработке мер экономического стимулирования труда персонала.

**41. Социальная справедливость – это состояние, при котором:**

А. Не ограничиваются без оснований права руководителя.

Б. Не ограничиваются без оснований права работников.

В. Все придерживаются установленных законов.

Г. Все имеют равные возможности для получения образования, профессии.

**42. Методы, позволяющие менеджеру принимать однозначные решения, относятся к группе:**

А. Организационно-распорядительных методов.

Б. Экономических методов.

В. Социальных методов.

Г. Психологических методов.

**43. С какой целью нужно осуществлять контроль за выполнением управленческих решений?**

А. Потому, что есть работники, которые за контроль получают деньги, и они контролируют все, поскольку это их профессиональная обязанность.

Б. Чтобы своевременно выявить отклонения в выполнении решений и принять соответствующие меры.

В. Чтобы исполнители боялись и хорошо их выполняли.

Г. Руководитель для того и существует в организации, чтобы осуществлять контроль.

**44. В чем заключается специфика социально-психологических методов менеджмента?**

А. Они непосредственно влияют на психологию работников.

Б. Они направлены на социальные интересы лица и коллектива в управленческом процессе.

В. Они направлены на интересы отдельных работников организации.

Г. Они мягко воздействуют на работника.

**45. Методы менеджмента меняются под влиянием:**

А. Изменений условий деятельности организации.

Б. Изменений условий деятельности организации, достижений современной науки и опыта эффективного хозяйствования.

В. Опыта эффективного хозяйствования.

Г. Западного опыта управления предприятиями.

**46. На какие виды можно условно разделить организационно-распорядительные методы в зависимости от характера их влияния на организации?**

А. Организационного и психологического воздействия.

Б. Психологического и экономического влияния.

В. Организационного и распорядительного воздействия.

Г. Распорядительных и социального воздействия.

**47. Что входит в средства организационного воздействия на систему управления?**

А. Регламентирование и инструктирование.

Б. Инструктирование и нормирования.

В. Регламентирование, нормирование и инструктирование.

Г. Регламентирование управленческой деятельности.

**48. Методы менеджмента – это:**

А. Способы воздействия на персонал организации.

Б. Совокупность способов и приемов воздействия на персонал организации с целью достижения ее миссии и целей.

В. Приемы влияния руководителей организации на своих подчиненных.

Г. Средства воздействия управляющей системы на управляемую с целью получения оптимальных доходов.

**49. Как условно классифицируются методы менеджмента?**

А. Экономические и организационные.

Б. Экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

В. Социальные и экономические.

Г. Экономические и психологические.

**50. Кто должен разрабатывать положения о структурном подразделении организации?**

- А. Руководитель подразделения.
- Б. Руководитель подразделения или по поручению руководителя и другие специалисты.
- В. Специалисты подразделения.
- Г. Руководители всех подразделений.

**51. Кто выдает письменные приказы в организации?**

- А. Заместители руководителя.
- Б. Руководитель организации, а в случае его отсутствия – соответствующие заместители.
- В. Менеджеры подразделений организации.
- Г. Специалисты и менеджер.

### **КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 7**

**1. К экономическим методам менеджмента не относятся:**

- А. Налогообложение и кредитование.
- Б. Коммерческий расчет и установление тарифов.
- В. Приказы и распоряжения.
- Г. Регулирование цен и установления акцизного сбора.

**2. К социально-психологическим методам управления не относятся:**

- А. Социальное прогнозирование развития персонала.
- Б. Гуманизация труда.
- В. Социальное нормирование.
- Г. Коммерческий расчет.

**3. К организационно-распорядительным методам не относятся:**

- А. Уставы и положения.
- Б. Регулирование цен и установления акцизного сбора.
- В. Графики, приказы и распоряжения.
- Г. Постановления и предписания.

**4. Управленческое решение – это:**

- А. Вид управленческой деятельности менеджера с целью выполнения заданий.
- Б. Результат деятельности менеджеров.
- В. Основная форма воздействия менеджера на объект управления для достижения поставленных целей.
- Г. Вид руководства организацией.

**5. К единоличным управленческим решениям относятся:**

- А. Постановления, распоряжения и предписания.
- Б. Постановления и приказы.
- В. Приказы, распоряжения, указания и резолюции менеджеров.
- Г. Приказы и указания.

**6. Долгосрочные решения направлены на:**

- А. Выполнение стратегических и тактических задач.
- Б. Решение преимущественно долгосрочных задач.
- В. Решение стратегических задач.
- Г. Решение преимущественно тактических задач.

**7. Краткосрочные решения ориентированы на:**

- А. Оперативные цели.

- Б. Тактические цели.
- В. Достижение запланированных экономических показателей.
- Г. Тактические и оперативные цели.

**8. Метод экспертных оценок в принятии решений заключается:**

А. В привлечении только опытных работников, с практическим опытом работников и руководителей структурных подразделений.

Б. В привлечении квалифицированных специалистов для выработки решений по конкретной проблеме.

В. В привлечении руководителей ведущих подразделений для выработки важнейших решений.

Г. Привлечении всех специалистов для выработки решений.

**9. Метод мозгового штурма в принятии решений заключается в организации:**

А. Коллективного обсуждения только отдельных проблем и выработки решения.

Б. Преимущественно коллективного обсуждения отдельных проблем.

В. Обсуждение актуальных проблем.

Г. Коллективного обсуждения проблем и выработки оптимального решения.

**10. Основными требованиями к управленческим решениям являются:**

А. Обоснованность, правомочность, законность и эффективность.

Б. Обоснованность, оперативность, реальность, нацеленность, эффективность, правомочность и законность.

В. Целеустремленность, обоснованность, реальность, законность и эффективность.

Г. Обоснованность и законность.

**11. Для обоснованного принятия решения менеджеру необходимо иметь:**

А. Систематизированную и достоверную информацию.

Б. Полную и систематизированную информацию.

В. Полную и достоверную информацию.

Г. Полную достоверную и систематизированную информацию.

**12. Управленческое решение – это:**

А. Вид воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенных целей.

Б. Средство воздействия управляющей системы на управляемую.

В. Метод воздействия управляющей системы на управляемую.

Г. Метод воздействия руководителя организации на подчиненных.

**13. Что является основной целью разработки и реализации управленческих решений на любом уровне управления?**

А. Выполнение производственных задач.

Б. Получение вознаграждения.

В. Достижение больших прибылей.

Г. Достижение целей организации.

**14. Что значит принять управленческое решение?**

А. Получить его и зарегистрировать.

Б. Ознакомиться с его содержанием и подтвердить понятность.

В. Воплотить его в норму, требующую обязательности исполнения.

Г. Зарегистрировать решение.

**15. Для чего руководитель организации должен привлекать членов трудового коллектива при выработке управленческих решений?**

А. Чтобы снять с себя ответственность за их обоснованность.

Б. Чтобы расширить базу знаний по конкретным вопросам и воспользоваться коллективным опытом.

В. Чтобы создать о себе мнение как о руководителе-демократе.

Г. Чтобы не сделать ошибок.

**16. Почему определенные управленческие решения называются реальными?**

А. Потому что они направлены на достижение определенных целей.

Б. Потому что они производятся живыми людьми и могут обеспечить выполнение определенных задач.

В. Потому что они произведены с учетом, имеющихся возможностей их выполнения.

Г. Потому что они приносят прибыль.

**17. Что означает требование «управленческое решение должно быть полным»?**

А. То есть таким, содержание которого может стать причиной его невыполнения.

Б. То есть, достаточно детализированным и понятным.

В. То есть таким, который не содержит никаких, особенно непринятых сокращений.

Г. То есть, достаточно конкретным.

**18. Почему необходимо осуществлять контроль за выполнением управленческих решений?**

А. Чтобы своевременно выявить отклонения в выполнении решений и принять соответствующие меры.

Б. Чтобы исполнители боялись наказания и хорошо выполняли приказы.

В. Потому что есть работники, которые за контроль получают деньги, и они контролируют все.

Г. Чтобы поощрять работников.

**19. Почему нужно осуществлять корректировку управленческих решений?**

А. Чтобы сделать их лучше.

Б. Потому что выявленные отклонения в их исполнении.

В. Потому что с течением времени все меняется.

Г. Чтобы не допускать ошибок.

**20. Для чего делают оценку выполнения управленческих решений?**

А. Чтобы убедиться, что они выполнены или не выполнены.

Б. Чтобы выявить лучших работников и наградить их.

В. Чтобы определить эффективность расходов и обогатиться в практическом опыте.

Г. Чтобы поощрять работников.

**21. Что помогает производить и принимать управленческие решения в условиях неопределенности?**

А. Хорошее физическое состояние и ораторские способности руководителя.

Б. Принципиальность руководителя.

В. Практический опыт и интуиция руководителя.

Г. Интуиция руководителя.



**22. Почему при осуществлении организационных мероприятий соответствующие решения принимает не функциональный, а первый (линейный) руководитель?**

- А. Потому что сложилась такая традиция.
- Б. Это следует из требований принципа единоначалия.
- В. Потому что первые руководители не хотят делиться властью.
- Г. Потому что первые руководители лучше знают своё дело.

**23. Какие управленческие решения вызывают в коллективе наибольшее возмущение?**

- А. Преждевременные.
- Б. Некомпетентные.
- В. Единоначальные.
- Г. Преждевременные и некомпетентные.

**24. По степени обязательности выполнения различаются такие управленческие решения:**

- А. Организационные, регулирующие, координирующие и контролирующие.
- Б. Интуитивные, адаптивные и рациональные.
- В. Оптимальные.
- Г. Директивные, рекомендательные, ориентирующие.

**25. На каком управленческом уровне преимущественно принимаются решения, имеющие характер интуитивного?**

- А. На высшем уровне управления.
- Б. На любом уровне, в зависимости от ситуации.
- В. На среднем уровне управления.
- Г. На нижнем уровне управления.

**26. Управленческое решение, основанное на уверенности руководителя, его выбор является единственно правильным:**

- А. Адаптивным.
- Б. Интуитивным.
- В. Рациональным.
- Г. Директивным.

**27. Распорядительный акт, принимаемый коллегиальным органом управления и содержит пути решения важных вопросов по организации в целом – это:**

- А. Приказ.
- Б. Постановление.
- В. Директива.
- Г. Распоряжение.

**28. Процесс анализа и принятия управленческого решения состоит чаще всего из:**

- А. Двух этапов.
- Б. Трёх этапов.
- В. Четырёх этапов.
- Г. Пяти этапов.

**29. Потребность в принятии управленческого решения возникает под влиянием:**

- А. Внешних обстоятельств.
- Б. Внутренних обстоятельств.

- В. Внутрифирменных проблем.
- Г. Внешних и внутренних обстоятельств.

**30. Основной целью разработки и реализации управленческих решений на любом уровне управления являются:**

- А. Достижение целей организации.
- Б. Выполнение производственных коммерческих и других задач.
- В. Получение прибыли.
- Г. Влияние на деятельность коллектива.

**31. Преимущественно в каких формах принимаются решения на уровне организации.**

- А. Постановления и приказы.
- Б. Постановления, приказы, распоряжения, указания и резолюции.
- В. Резолюции и приказы.
- Г. Распоряжение.

**32. Как можно классифицировать управленческие решения по сфере охвата?**

- А. Общие и индивидуальные.
- Б. Текущие.
- В. Перспективные.
- Г. Общие и частичные.

**33. Как можно классифицировать управленческие решения по продолжительности действия?**

- А. Перспективные и действующие.
- Б. Перспективные и текущие.
- В. Текущие и месячные.
- Г. Месячные и недельные.

**34. Как можно классифицировать управленческие решения по уровню принятия?**

- А. Принятые на среднем и высшем уровнях управления.
- Б. Принятые на высшем, среднем и нижнем уровнях управления.
- В. Принятые на высшем уровнях управления.
- Г. Качественные, эффективные и неэффективные.

**35. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

- А. В фактическое начало выполнения работ.
- Б. В ходе проведения определенных работ.
- В. После выполнения запланированных работ.
- Г. В ходе проведения и после выполнения всех видов работ.

**36. На чем базируется успешное принятие управленческих решений в организациях?**

- А. На таких условиях, как право и ответственность.
- Б. На таких условиях, как право, ответственность и обязательность.
- В. На таких условиях, как полномочия, обязательность, компетентность и ответственность.
- Г. На таких условиях, как ответственность и компетентность.

**37. Как классифицируются управленческие решения по способу принятия управленческих решений:**

- А. Единоличные и коллективные.
- Б. Коллективные и коллегиальные.

В. Единоличные, коллегиальные и коллективные.

Г. Коллегиальные и личные.

**38. Какие основные факторы влияют на процесс принятия и реализации управленческих решений?**

А. Личные качества менеджера и наличие соответствующей информации.

Б. Личные качества менеджера, наличие необходимой полной систематизированной информации, зрелость специалистов аппарата управления.

В. Деловые качества менеджера и зрелость специалистов аппарата управления.

Г. Зрелость управленческого персонала.

**39. Что такое оптимизация управленческих решений?**

А. Выбор варианта, который позволит выполнить поставленные задачи.

Б. Выбор наиболее эффективного варианта из возможных альтернатив.

В. Выбор варианта, который обеспечит запланированную прибыль.

Г. Выбор вариантов, который обеспечит рост объемов производства и продажи товаров.

**40. Совещание – это:**

А. Вид управленческой деятельности.

Б. Вид обмена информацией между руководителями и специалистами.

В. Вид обмена информацией между управляющей и управляемой подсистемами для достижения определенных целей.

Г. Метод обмена информацией.

**41. Важнейшим источником информации для менеджера являются:**

А. Общение с ведущими специалистами для получения данных о выполнении задач.

Б. Общение с подчиненными для получения данных о состоянии выполнения основных задач.

В. Общение с персоналом для получения соответствующих данных о состоянии объекта управления.

Г. Общение с рабочими и специалистами для получения данных об их уровне удовлетворенности трудом.

**42. Дайте определение коммуникации.**

А. Обмен информацией между несколькими подразделениями.

Б. Обмен информацией между руководителями и их подчиненными.

В. Обмен любой информацией.

Г. Обмен информацией между двумя или несколькими людьми.

**43. В чем заключается основная цель коммуникационного процесса?**

А. Обеспечение управляющей системы необходимой информацией для принятия решений.

Б. Обеспечение органов управления определенной информацией.

В. Обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

Г. Обеспечение выполнения производственных задач.

**44. Что следует понимать под коммуникационным процессом?**

А. Обмен информацией между двумя людьми для выполнения производственных задач.

Б. Обмен информацией между руководителем и подчиненными.

В. Обмен информацией между руководителями.

Г. Процесс обмена информацией между двумя или несколькими людьми с целью решения определенных проблем.

**45. Что следует понимать под каналом в коммуникационном процессе?**

- А. Сборщик информации.
- Б. Отправитель информации.
- В. Средство сбора информации.
- Г. Средство передачи информации.

**46. Что следует понимать под шумом в коммуникационном процессе?**

- А. То, что деформирует содержание информации.
- Б. То, что вносит ошибки в некоторые виды информации.
- В. То, что вносит коррективы в определенные виды информации.
- Г. То, что мешает собирать необходимую информацию.

**47. Какие операции осуществляются на этапе декодирования информации?**

- А. Перевод символов отправителя в мысли получателя информации.
- Б. Перевод символов получателя в мысли передатчика информации.
- В. Перевод символов отправителя в мысли получателя и передатчика информации.
- Г. Перевод символов отправителя в мысли получателя информации.

**48. Какие существуют основные этапы обмена информацией?**

- А. Поступление идеи и декодирование информации.
- Б. Поступление идеи, кодирование и выбор каналов передачи и декодирование информации.
- В. Кодирование и передача информации.
- Г. Кодирование информации.

**49. Что следует понимать под информацией?**

- А. Совокупность сведений о хозяйственной (коммерческой) деятельности предприятий.
- Б. Сведения о внутренней и внешней средах предприятий.
- В. Совокупность сведений, сообщений о хозяйственной (коммерческой) деятельности предприятий и их внешней среде.
- Г. Сведения о хозяйственной деятельности предприятия.

**50. Чем определяются система статистической информации, какие ее источники и режим?**

- А. Нормативно-правовыми актами в области статистики.
- Б. Юридическими актами в области статистики.
- В. Юридическими и правовыми актами.
- Г. Законом ЛНР «О государственных учреждениях и другими правовыми актами в этой области».

**51. Что следует понимать под массовой информацией?**

- А. Печатную информацию, которая размещена в определенных газетах.
- Б. Публично оглашаемую информацию, печатную и аудиовизуальную информацию.
- В. Аудиовизуальную информацию.
- Г. Нормативно-правовую информацию.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 8

### 1. Что следует понимать под правовой информацией?

- А. Совокупность публично оглашенных сведений о праве и его системе.
- Б. Совокупность документированных или публично объявленных ведомостей о праве, его системе, источниках, юридических фактах, правовых отношениях и тому подобное.
- В. Документированную информацию о правопорядке, правонарушениях, борьбой с ними и их профилактикой.
- Г. Совокупность различных сведений.

### 2. Что следует понимать под информацией о личности?

- А. Документированные сведения о деятельности определенного лица.
- Б. Публично объявленные сведения об отдельных видах деятельности человека.
- В. Документированные сведения о деятельности должностных лиц.
- Г. Совокупность документированных или публично оглашенных сведений о личности.

### 3. Что следует понимать под информацией справочно-энциклопедического характера?

- А. Документированные сведения об общественной жизни и внешней среде.
- Б. Систематизированные, документированные или публично объявленные сведения об общественной и государственной жизни и внешней среде организаций.
- В. Систематизированные и публично объявленные сведения о внешней среде организаций.
- Г. Статистические сведения о внешней среде организаций.

### 4. Что следует понимать под социологической информацией?

- А. Публично объявленные сведения об отношениях граждан к социальным событиям.
- Б. Документированные сведения о социальных событиях, явлениях, процессах и фактах.
- В. Документированные или публично объявленные сведения об отношении отдельных граждан и социальных групп к социальным событиям и явлениям, процессам и фактам.
- Г. Публично объявленные сведения о социальных явлениях.

### 5. Что следует понимать под документом?

- А. Материальная форма получения и распространения определенной информации.
- Б. Вид получения и использования определенной информации.
- В. Нематериальная форма хранения информации.
- Г. Предусмотренная законом материальная форма получения, хранения, использования и распространения информации путем фиксации ее на определенных носителях.

### 6. Что следует понимать под режимом доступа к информации?

- А. Порядок использования и хранения информации.
- Б. Правовая норма использования и распространения информации.
- В. Предусмотренный правовыми нормами порядок получения, использования, распространения и хранения информации.
- Г. Неправовая и правовая форма распространения информации.

**7. Кто пользуется преимущественным правом на получение информации в информационных системах?**

- А. Работники государственных органов законодательной власти.
- Б. Граждане, занимающиеся научной деятельностью.
- В. Все граждане страны.
- Г. Граждане, которым информация необходима для выполнения своих профессиональных обязанностей.

**8. Кем определяется порядок обращения секретной информации и ее защита?**

- А. Органами государственной законодательной власти.
- Б. Соответствующими государственными органами, при условии соблюдения требований, установленных законодательством.
- В. Органами государственной исполнительной власти.
- Г. Органами исполнительной и законодательной власти.

**9. Чем определяется порядок и сроки обнародования секретной информации?**

- А. Соответствующими распоряжениями владельцев информации.
- Б. Соответствующим законодательством Луганской Народной Республики.
- В. Соответствующими постановлениями органов исполнительной власти.
- Г. Соответствующим указом Главы Республiки ЛНР.

**10. Что следует понимать под информационным запросом относительно доступа к официальным документам?**

- А. Требование о предоставлении каких-либо официальных документов для постоянного использования в процессе выполнения определенной работы.
- Б. Обращение с требованием о предоставлении возможности ознакомления с официальными документами.
- В. Предоставление каких-либо официальных документов для использования в определенных целях.
- Г. Предоставление любых официальных и неофициальных документов для служебного пользования.

**11. Что следует понимать под правом собственности на информацию?**

- А. Урегулированные соответствующими законами отношения по распоряжению определенной информацией.
- Б. Урегулированные законом отношения по владению определенной информацией.
- В. Урегулированные и неурегулированные законами отношения по владению информацией.
- Г. Урегулированные соответствующими законами общественные отношения по владению, использованию и распоряжению информацией.

**12. Имеет ли право владелец информации об объектах своей собственности осуществлять любые законные действия?**

- А. Не имеет права.
- Б. Имеет право осуществлять только отдельные законные действия.
- В. Имеет право осуществлять любые действия.
- Г. Имеет право осуществлять любые законные действия.

**13. Может ли информация выступать как товар, продукция и услуга?**

- А. Информация может выступать только как товар.
- Б. Информация может выступать только как продукция и услуга.

В. Информация может выступать только как услуга.

Г. Информация может выступать как товар, продукция и услуга.

**14. Что следует понимать под экономической информацией?**

А. Совокупность данных о производственной деятельности организации.

Б. Совокупность определенных данных о коммерческой деятельности организации.

В. Совокупность данных о производственной и непроизводственной деятельности организации.

Г. Совокупность сведений, характеризующих производственно-хозяйственный процесс в обществе, то есть определенную экономическую деятельность.

**15. Что преимущественно отражает экономическая информация?**

А. Отдельные аспекты деятельности систем в натуральных показателях.

Б. Все аспекты деятельности системы в количественном выражении.

В. Аспекты деятельности систем в стоимостных показателях.

Г. Некоторые аспекты деятельности систем в денежных единицах.

**16. По чьей инициативе создается экономическая информация в организации?**

А. С помощью только экономистов организаций.

Б. С помощью только бухгалтеров и экономистов этих организаций.

В. С помощью соответствующих специалистов этих организаций.

Г. С помощью руководителей подразделений.

**17. Каким образом создается экономическая информация в организации?**

А. Путем проведения научных работ и регистрации их результатов.

Б. Путем выполнения измерительных работ и регистрации их результатов.

В. Путем выполнения работ и соответствующей регистрации их результатов.

Г. Путем проведения определенных расчетов.

**18. Что следует понимать под носителями информации?**

А. Нематериальные средства, на которых фиксируются результаты измерений.

Б. Материальные и нематериальные средства, на которых фиксируются результаты измерительных работ.

В. Материальные средства, на которых фиксируются результаты измерительных работ.

Г. Материальные средства, на которых фиксируются результаты отдельных измерительных работ.

**19. Какую экономическую информацию следует называть оперативной?**

А. Информацию, которая характеризует состояние объекта в течение определенного периода.

Б. Информацию, которая характеризует состояние объекта управления на данный момент.

В. Информацию, которая характеризует состояние объекта на данный момент и в течение определенного периода.

Г. Информацию, которая характеризует состояние субъекта управления.

**20. Какую экономическую информацию следует называть текущей?**

А. Информацию, которая характеризует состояние объекта управления в течение какого-то периода.

Б. Информацию, которая характеризует состояние объекта управления на данный момент.

В. Информацию, которая характеризует состояние объекта управления на данный момент и в течение какого-то периода.

Г. Информацию, которая характеризует состояние субъекта на данный момент.

**21. Какую исходную экономическую информацию следует называть первичной?**

А. Информацию, которая подвержена определенной обработке.

Б. Информацию, которая характеризует отдельные направления деятельности исследуемого объекта.

В. Информацию, которая характеризует состояние исследуемого объекта.

Г. Информацию, которая характеризует состояние и все направления деятельности объекта управления.

**22. Какую информацию следует называть плановой?**

А. Информацию, которая используется для планирования производственной хозяйственной (коммерческой) деятельности во всех звеньях народного хозяйства.

Б. Информацию, которая используется для планирования отдельных видов деятельности в организациях.

В. Информацию, которая используется для планирования деятельности отдельных подразделений предприятия.

Г. Информацию, которая используется для планирования коммерческой деятельности организации.

**23. Как можно разделить экономическую информацию за стабильностью использования?**

А. Условно-постоянную.

Б. Условно-постоянную и переменную.

В. Переменную и текущую.

Г. Постоянную и переменную.

**24. Процессный подход к управлению сосредоточен на изучении:**

А. Путей принятия решений.

Б. Единства взаимосвязанных частей организации.

В. Взаимосвязи функций управления.

Г. Нет правильного варианта.

**25. Управленческие связи могут быть:**

А. Глобальными и локальными.

Б. Информационными, координационными и техническими.

В. Полицентрическими и децентрализованными.

Г. Открытыми, закрытыми и комбинированными.

**26. Информация, передаваемая от высшего управленческого уровня до нижнего или от нижнего к высшему, движется такими каналами коммуникаций:**

А. Между организацией и внешней средой.

Б. Между уровнями управления.

В. Руководителем и рабочей группой.

Г. Неформальными группами.

**27. Информация, передаваемая с целью координации задачи и действий в организации, поступает такими каналами коммуникаций:**

А. Между организацией и внешней средой.

Б. Между различными отделами.

В. Между уровнями управления.



Г. С помощью руководителя и рабочей группой.

**28. Определите элементы коммуникационного процесса:**

А. Зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача и декодирование.

Б. Собрания, совещания, деловые беседы и переговоры, телефонные разговоры и тому подобное.

В. Отправитель, сообщение, канал, получатель (потребитель).

Г. Все ответы верны.

**29. Определите этапы коммуникационного процесса:**

А. Отправитель, сообщение, канал и получатель.

Б. Зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача и декодирование.

В. Собрания, совещания, деловые беседы и переговоры, телефонные разговоры.

Г. Все ответы верны.

**30. Управленческая информация – это:**

А. Сведения о внутренней и внешней среде предприятий.

Б. Совокупность сведений о хозяйственной (коммерческой) деятельности предприятий.

В. Совокупность сведений, сообщений о хозяйственной (коммерческой) деятельности предприятий и их внешней среде.

Г. Совокупность сведений о деятельности предприятия и его персонала.

**31. Информацией об определенном лице являются:**

А. Публично объявленные сведения об отдельных видах деятельности человека.

Б. Совокупность документированных или публично оглашенных сведений о личности.

В. Документированные сведения о деятельности определенного лица.

Г. Слух, что распространяется в организации об определенном лице.

**32. Форма коллективного обмена информацией, которая заканчивается принятием коллективного решения, имеет значительный круг участников, решает общие вопросы, которые накопились за определенный период, а именно: подведение итогов, разработка планов на будущее – это:**

А. Совещание.

Б. Семинар специалистов.

В. Семинар руководителей.

Г. Собрание.

**33. Форма обмена информацией между двумя или несколькими лицами в «узком кругу»:**

А. Совещание.

Б. Собрание.

В. Прием посетителей.

Г. Деловая беседа.

**34. Лидеры организаций характеризуются в основном такими личными качествами:**

А. Уверенность в себе и глубокое знание дела.

Б. Уверенность в себе и высокий уровень профессионализма и менталитета.

В. Глубокое знание дела и высокий уровень менталитета.

Г. Глубокое знание принципов и методов управления.

**35. Лидерство в управлении – это:**

- А. Влияние на менеджеров подразделений и на отдельных работников.
- Б. Влияние на отдельных людей, на их группы и достижение определенных целей.
- В. Влияние на коллективы и достижение определенных целей.
- Г. Влияние на отдельные группы людей.

**36. Подход к управлению с позиций личных качеств основывается на:**

- А. Поиске характеристик, присущих менеджерам основных подразделений организации.
- Б. Поиске характеристик, присущих менеджерам и ведущим специалистам организаций.
- В. Поиске характеристик, присущих всем эффективным менеджерам.
- Г. Поиске характеристик, присущих менеджерам среднего звена организации.

**37. Поведенческий подход к управлению основывается на:**

- А. Исследовании манеры поведения менеджеров и опытных специалистов подчиненных.
- Б. Исследовании манеры поведения руководителей высшего звена в отношении подчиненных.
- В. Исследовании поведения менеджеров по отношению к опытным специалистам.
- Г. Исследовании манеры поведения менеджеров в отношении подчиненных.

**38. Ситуационный подход к управлению основывается на:**

- А. Выявлении факторов, влияющих на руководителей среднего звена, которые непосредственно выполняют тактические задачи.
- Б. Выявлении факторов, влияющих на поведение менеджеров и подчиненных в различных ситуациях.
- В. Выявлении факторов, влияющих на руководителей высшего и среднего звена, которые разрабатывают стратегию и тактику управления.
- Г. Выявлении факторов, влияющих на руководителей высшего звена.

**39. Согласно подходу «путь-цели», разработанным Т. Митчелом и Р. Хаусом, стиль руководства организацией следует выбирать в зависимости от:**

- А. Ситуации и разработанной стратегии организации.
- Б. Миссии и целей организации.
- В. Ситуации и уровня профессионализма менеджеров и специалистов.
- Г. Финансового состояния предприятия.

**40. Согласно современной теории менеджмента лучшим подходом к управлению организациями является:**

- А. Подход «путь-цели», разработанный Т. Митчелом и Р. Хаусом.
- Б. Ситуационный подход к лидерству и стилю руководства.
- В. Ситуационный подход к стилю руководства.
- Г. Все выше перечисленные подходы.

**41. Лидерство в менеджменте – это:**

- А. Способность распоряжаться всеми ресурсами в организации.
- Б. Способность управлять персоналом организации для достижения ее целей.
- В. Влияние на индивидуумов и группы людей с целью достижения целей организации.
- Г. Влияние на людей для получения запланированных доходов.

**42. Менеджеру власть в организации предоставляется:**

- А. Приказом руководителей высшего звена.
- Б. Местными органами исполнительной власти и приказами руководителей высшего звена.
- В. Трудовым коллективом и местными органами управления.
- Г. Уставом организации и действующими законодательными актами Луганской Народной Республики.

**43. Что следует понимать в менеджменте под «необходимостью во власти»?**

- А. Желание работника (или группы работников) влиять на другого работника (или группу работников).
- Б. Желание одного работника влиять на второго работника организации.
- В. Влияние одной группы работников на вторую группу работников.
- Г. Влияние руководителя на подчиненных работников.

**44. Что такое стиль руководства?**

- А. Это манера поведения руководителя с подчиненными.
- Б. Это общепринятая манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, которая влияет на них и побуждает к достижению целей организации.
- В. Это манера поведения специалистов аппарата управления.
- Г. Это манера поведения руководителя в процессе выполнения своих функций.

**45. Что следует понимать под руководством?**

- А. Деятельность менеджера, который возглавляет определенную организацию.
- Б. Деятельность, направленную определенным образом на деятельность менеджера, который возглавляет какую-то организацию.
- В. Деятельность менеджера по обеспечению работы какой-либо организации.
- Г. Деятельность менеджера по достижению определенных целей.

**46. Что положено в основу ситуационного подхода к управлению?**

- А. Личные качества персонала.
- Б. Личные качества руководителей и специалистов.
- В. Личные качества специалистов.
- Г. Определение стилей поведения и личных качеств, которые больше всего отвечают конкретным ситуациям.

**47. Каким образом и с помощью чего осуществляется руководство организацией?**

- А. С помощью коммуникаций и методов менеджмента.
- Б. С помощью функций, методов менеджмента, коммуникаций, путем принятия управленческих решений.
- В. С помощью методов менеджмента.
- Г. С помощью принципов, функций и методов управления.

**48. Где преимущественно применяется власть, базирующаяся на принуждении?**

- А. В организациях, где менеджеры не имеют соответствующих профессиональных качеств для руководства.
- Б. В организациях, где менеджеры не обладают соответствующими методами руководства.
- В. В организациях, где менеджеры не признают других форм власти над подчиненными и влияние на подчиненных осуществляется преимущественно через страх.

Г. В организациях, где менеджеры не имеют соответствующего опыта руководства системами.

**49. На чем основывается экспертная власть?**

А. На уверенности (вере) подчиненного о наличии у менеджера специальных знаний для выполнения производственных задач.

Б. На уверенности (вере) подчиненного о наличии у менеджера определенных умений, которые дадут ему возможность достичь намеченной цели.

В. На уверенности (вере) подчиненного о наличии у менеджера определенного опыта выполнять производственные задачи.

Г. На уверенности (вере) подчиненного о наличии у менеджера специальных знаний и умений, которые дадут ему возможность удовлетворить свои потребности.

**50. На чем основывается эталонная власть?**

А. На основе личного авторитета и манере поведения менеджера.

Б. На основе только ораторских способностей.

В. На основе харизмы, то есть на силе личных качеств или способностей менеджера.

Г. На основе личных способностей.

**51. Основой законной власти являются:**

А. Право менеджера организовывать выполнение определенных задач.

Б. Убеждение подчиненного о праве менеджера давать распоряжения, которые он обязан выполнять.

В. Право менеджера давать определенные указания подчиненным, по выполнению отдельных видов работ.

Г. Право менеджера давать указания.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 9

**1. Власть – это:**

А. Способность защищать себя от внешних воздействий.

Б. Возможность влиять на поведение других людей для достижения целей организации.

В. Возможность вмешиваться в любой процесс.

Г. Возможность следить и вмешиваться в личную жизнь подчиненных.

**2. Власть, основанная на принуждении, преимущественно применяется:**

А. В организациях, где менеджеры не признают других форм власти над подчиненными и влияние на подчиненных осуществляется преимущественно через страх.

Б. В организациях, где менеджеры не обладают соответствующими методами руководства.

В. В организациях, где менеджеры не имеют соответствующих профессиональных качеств для руководства.

Г. В организациях, где менеджеры не знают своих прав и обязанностей.

**3. Стиль управления – это:**

А. Качества (свойства) работника, которые необходимы для управленческой деятельности.

Б. Совокупность методов, которые постоянно используются в управлении.

В. Установленный характер деятельности руководителя.

Г. Методы воздействия руководителя на подчиненных.

**4. Дуглас Макгрегор назвал положение об авторитарном руководстве:**

- А. «Теорией У».
- Б. Подходы с позиций личных качеств.
- В. «Теорией Х».
- Г. Теорией «2».

**5. Либеральное руководство базируется на:**

- А. Полной свободе в определении производственных задач.
- Б. Полной свободе в определении своих целей и контроле своей собственной работы.
- В. Полной свободе в определении форм оплаты труда.
- Г. Полной свободе в распределении доходов.

**6. Американский исследователь Лайкерт пришел к выводу, что стиль руководства может быть ориентированным на:**

- А. Преимущественно на работу.
- Б. На работу или на человека.
- В. Преимущественно на человека.
- Г. Только на человека.

**7. Власть примера (эталонная) власть формируется:**

- А. На основе особого примера.
- Б. На основе традиций, которые сложились.
- В. На основе форм принуждения.
- Г. На основе харизмы.

**8. Эталонная власть основывается на:**

- А. На основе принуждения.
- Б. На силе личных качеств или способностей лидера.
- В. На силе воли лидера.
- Г. На нравственных качествах лидера.

**9. На чем базируется законная власть?**

- А. На традициях, которых придерживаются менеджеры.
- Б. На традициях, которые способны удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности.
- В. На профессиональных способностях руководителей.
- Г. На корпоративной культуре организации.

**10. Власть, основанная на принципах принуждения – это:**

- А. Влияние на персонал с помощью вознаграждения.
- Б. Влияние на руководителей подразделений с помощью морального стимулирования.
- В. Влияние на персонал с помощью страха.
- Г. Влияние на персонал с помощью морального и материального стимулирования.

**11. Количество власти менеджера организации определяется:**

- А. Степенью квалификации.
- Б. Степенью зависимости подчиненных от него.
- В. Уровнем компетентности менеджера.
- Г. Практическим опытом.

**12. Какая основная идея относительно лидерства положена в теорию «больших людей», зародившаяся у древних греков и римлян?**

А. Теория «больших людей» утверждает, что лидерами становятся в процессе приобретения определенного опыта.

Б. Теория «больших людей» утверждает, что лидерами становятся только после получения специального образования.

В. Теория «больших людей» утверждает, что лидерами рождаются, а не становятся.

Г. Теория «больших людей» утверждает, что лидерами становятся только люди, которые никогда не критикуют своих коллег и стараются не замечать их недостатки.

**13. Чтобы управлять организацией, необходимо иметь:**

А. Власть.

Б. Финансовые ресурсы.

В. Материальные ресурсы.

Г. Авторитет.

**14. Возможность возникновения конфликтов, продолжительность процесса принятия решения – все это недостатки:**

А. Индивидуального способа принятия решений.

Б. Группового способа принятия решений.

В. Все выше перечисленное.

Г. Нет правильного варианта.

**15. Основными задачами менеджера организаций являются?**

А. Дирижирование и координация деятельности персонала.

Б. Дирижирование, координация и подбор квалифицированного персонала, разработка эффективной организационной структуры и борьба с непродуктивной тратой времени.

В. Отбор квалифицированного персонала.

Г. Борьба с непродуктивной тратой времени.

**16. В основе руководства организацией лежат следующие основные категории менеджмента:**

А. Лидерство и влияние.

Б. Лидерство, влияние, власть.

В. Власть и лидерство.

Г. Влияние и власть.

**17. Влияние через привлечение работников к управлению осуществляется путем:**

А. Выдаче приказов о поощрении персонала.

Б. Направлении усилий персонала на осуществление нужной цели.

В. Разработке соответствующих мероприятий по выполнению поставленных задач.

Г. Направление усилий персонала на получение запланированных доходов.

**18. Руководитель организации, который сосредоточен на работе (ориентированный на задачу), прежде всего беспокоится о:**

А. Разработке эффективной системы оплаты труда персонала.

Б. Разработке гибких графиков выхода на работу.

В. Разработке программ социального развития персонала.

Г. Проектировании задач и разработкой системы вознаграждений для повышения производительности труда.

**19. Что следует понимать под организационным конфликтом?**

А. Конфликт, который возник между группами работников.

Б. Конфликт, который возник в организации.

В. Конфликт, который возник между отдельными работниками.

Г. Конфликт, возникший между руководителями всех уровней организации.

**20. Что лежит в основе любого конфликта?**

А. Ситуация, которая включает противоположные цели и средства достижения.

Б. Ситуация, которая включает противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в определенных обстоятельствах.

В. Ситуация, которая включает противоположные позиции сторон.

Г. Ситуация, которая включает противоположные позиции разных сторон по какому-то вопросу.

**21. От чего зависит развитие конфликта в организации?**

А. От количества участников конфликта.

Б. От своевременной и правильной оценки состояния конфликта.

В. От состояния развития конфликта.

Г. От умения руководителя организации предупредить возникновение конфликтов.

**22. В каких сферах преимущественно возникают конфликты?**

А. В деловой сфере.

Б. В сфере личных отношений работников.

В. В деловой, то есть в процессе решения служебных вопросов, личностной и в личных отношениях работников.

Г. В сфере деловых отношений работников.

**23. Какими могут быть конфликты по характеру последствий?**

А. Конструктивными и разрушительными.

Б. Конструктивными, деструктивными и разрушительными.

В. Разрушительными.

Г. Деструктивными и конструктивными.

**24. Какие конфликты ведут к прогрессивным изменениям в организации?**

А. Конструктивные.

Б. Разрушительные.

В. Деструктивные.

Г. Разрушительные и конструктивные.

**25. Какие конфликты считаются конструктивными?**

А. Те, в которых конфликтующие стороны контролируют свои действия.

Б. Те, в которых конфликтующие стороны логично убеждают друг друга.

В. Те, в которых конфликтующие стороны не выходят за пределы этических норм и убедительных аргументов.

Г. Те, в которых конфликтующие стороны выходят за пределы этических норм.

**26. В каком случае конфликт становится деструктивным?**

А. Тогда, когда стороны используют неэтичные методы борьбы.

Б. Тогда, когда стороны не желают учитывать взаимные интересы.

В. Тогда, когда одна сторона унижает достоинство другой стороны.

Г. Тогда, когда стороны хотят получить какую-то выгоду.

**27. Когда преимущественно возникают внутриличностные конфликты?**

- А. Тогда, когда один из сотрудников имеет конфликтные черты характера.
- Б. Тогда, когда все работники имеют конфликтные черты характера.
- В. Тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.
- Г. Тогда, когда отдельные работники имеют холерический характер.

**28. Когда преимущественно возникают межличностные конфликты?**

- А. Тогда, когда встречаются работники с разными характерами.
- Б. Тогда, когда у работников несовместимые характеры.
- В. Тогда, когда осуществляется столкновение личностей, то есть людей с разными характерами и несовместимыми темпераментами.
- Г. Тогда, когда у работников разные экономические интересы.

**29. При каких обстоятельствах возникают конфликты между личностью и группой?**

- А. Тогда, когда личность не учитывает интересы группы.
- Б. Тогда, когда личность не учитывает характер поведения большинства группы.
- В. Тогда, когда личность занимает позицию, которая отличается от позиции группы.
- Г. Тогда, когда личность не учитывает характер своего коллеги.

**30. Перечислите основные причины, способствующие возникновению деструктивных конфликтов.**

- А. Зависть, раздражительность, замкнутость, истеричность и высокомерие.
- Б. Зависть и истеричность.
- В. Раздражительность и замкнутость.
- Г. Высокомерие и зависть.

**31. Какие конфликты считаются предметными?**

- А. Те, которые не имеют реальной причины для возникновения.
- Б. Те, в чем причина оказывается выдуманной.
- В. Имеющие реальную причину для возникновения.
- Г. Те, в которых конфликтующие стороны не учитывают общие интересы организации.

**32. Какие конфликты считаются беспредметными?**

- А. Те, в которых есть реальная причина для возникновения конфликта.
- Б. Те, в чем причина оказывается выдуманной.
- В. Те, в которых конфликтующие стороны ошибочно воспринимают ситуацию.
- Г. Те, в которых конфликтующие стороны не знают последствий, к которым может привести конфликт.

**33. К объективным причинам возникновения конфликтных ситуаций относятся:**

- А. Неблагоприятные условия труда.
- Б. Ограничение ресурсов.
- В. Все ответы верны.
- Г. Недостаточность уровня профессионализма.

**34. Как называют профессиональных управляющих в странах с высокоразвитой рыночной экономикой (Западная Европа, США, Япония и другие)?**

- А. Руководителями.
- Б. Боссами.



В. Менеджерами (от англ. «manager»).

Г. Шефами.

**35. Какими основными морально-психологическими качествами должен обладать менеджер?**

А. Честность, правдивость, справедливость, скромность, объективность, принципиальность, здравомыслие, воля и мужество, коммуникабельность, интеллигентность и другие.

Б. Честность и правдивость.

В. Справедливость, мужество и интеллигентность.

Г. Здравомыслие, воля и мужество.

**36. Какими основными деловыми качествами должен обладать современный менеджер?**

А. Компетентность (высокий уровень профессиональных знаний, практический опыт), а также организаторские способности.

Б. Высокий уровень профессиональных знаний.

В. Высокие организаторские способности.

Г. Деловые и личные качества.

**37. Что следует понимать под компетентностью менеджера?**

А. Знание экономики.

Б. Совершенное знание своего дела, сложных связей явлений и процессов, возможных средств и методов достижения цели.

В. Знание теоретических основ маркетинга и менеджмента.

Г. Знание психологии работников.

**38. Что следует понимать под волевыми качествами, которыми должен обладать менеджер?**

А. Целеустремленность и самостоятельность.

Б. Решительность и инициативность.

В. Целеустремленность, настойчивость, выдержка, решительность, инициативность, самостоятельность и смелость.

Г. Настойчивость и выдержка.

**39. На какие условные группы можно разделить требования к качествам менеджера как профессионального руководителя?**

А. Деловые и морально-психологические.

Б. Деловые, волевые и морально-психологические.

В. Морально-психологические и организаторские.

Г. Организаторские и деловые.

**40. Что следует понимать под деловыми качествами менеджера?**

А. Способность решать оперативно поставленные задачи.

Б. Способность организовывать своих подчиненных для выполнения поставленных задач.

В. Способность достигать наилучших конечных результатов деятельности организации.

Г. Способность находить в рамках своей компетенции, полномочий и средств лучшие подходы к решению поставленных задач.

**41. Что характеризует реальную экономическую культуру работников аппарата управления?**

А. Фактический достигнутый уровень развития специалистов среднего звена в области экономики

Б. Плановый уровень развития работников аппарата управления в области экономики.

В. Фактически достигнутый уровень развития работников аппарата управления.

Г. Фактический уровень развития специалистов и работников аппарата управления предприятием.

**42. Что характеризует эталонную экономическую культуру работников аппарата управления?**

А. Высокий уровень развития работников аппарата управления в области экономики.

Б. Определенный уровень развития работников аппарата управления в области экономики.

В. Высокий уровень развития специалистов предприятия.

Г. Наивысший уровень развития работников аппарата управления, который возможно достичь на данном этапе развития организации.

**43. Что следует понимать под термином «культура»?**

А. Термин «культура» означает умение управлять людьми.

Б. Термин «культура» означает умение общаться с людьми.

В. Термин «культура» означает развитие в области управления системами.

Г. Термин «культура» в переводе (от лат. слова «cultura») – обработка, воспитание, образование.

**44. Что следует понимать под культурой в широком смысле этого слова?**

А. Личные ценности отдельных членов общества.

Б. Система личных и коллективных ценностей, которые принимаются и разделяются всеми членами общества (организации).

В. Коллективные ценности, которые разделяются всеми членами организации.

Г. Подсистема личных ценностей, которые определяются обществом.

**45. Какая Вам известна историческая классификация культуры?**

А. Государственная, региональная и профессиональная.

Б. Региональная и профессиональная.

В. Профессиональная.

Г. Региональная.

**46. Какие культурологические концепции различают в теории менеджмента?**

А. Теория Дж. Рокича и Д. Мердока.

Б. Концепция Линдзи и Дж. Рокича.

В. Теории Дж. Рокича, концепции Оллпорта, Вернона, Линзи и Д. Мердока.

Г. Теория Д. Мердока и Оллпорта.

**47. Какие существуют основные формы передачи культуры менеджмента новым руководителям и специалистам аппарата управления предприятием?**

А. Истории, ритуалы, культура общения и стиль руководства.

Б. Стиль руководства и ритуалы.

В. Ритуалы, истории, легенды, традиции, символы, речь общения, стиль руководства и другие.

Г. Стиль руководства и традиции.

**48. Каким путем осуществляется культура документирования управленческой деятельности?**

А. Путем фиксирования информации на материальных носителях.

Б. Путем фиксации информации на различных материальных и нематериальных носителях.

В. Путем фиксации информации на специальных материальных носителях.

Г. Путем фиксации информации на персональных компьютерах.

**49. Что следует включать в основные составляющие элементы культуры менеджмента?**

А. Культуру документирования управленческой деятельности.

Б. Культуру управленческого персонала, процесса управления, организации управленческого труда и документирования управленческой деятельности.

В. Культуру управленческого персонала.

Г. Культуру организации управленческой деятельности.

### **КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ № 10**

**1. С какой целью реализуется воспитательная функция культуры менеджмента?**

А. В целях формирования современных, высококвалифицированных и духовно-нравственных управленческих работников.

Б. С целью формирования высококвалифицированных управленческих работников.

В. С целью формирования нравственно развитых управленческих работников.

Г. В целях формирования конкурентоспособных и высококвалифицированных управленческих работников.

**2. Как влияет информационная функция культуры?**

А. В процессе ведения деловых переговоров.

Б. В процессе коммуникации управленческого персонала.

В. В процессе заключения коммерческих сделок.

Г. В процессе принятия управленческих решений.

**3. Кто преимущественно формирует культуру менеджмента на предприятии, которое создается?**

А. Учредитель и специалисты отдельных подразделений.

Б. Главный бухгалтер и ведущий специалист предприятия.

В. Учредитель и специалисты нижнего звена предприятия.

Г. Учредитель и государственные органы управления.

**4. Что такое социальная ответственность в менеджменте?**

А. Реакция на социальные проблемы общества.

Б. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны организации.

В. Соответствующее реакция организации на проблемы общества.

Г. Реакция на экономические проблемы общества государства или региона.

**5. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

А. После выполнения определенного вида работ.

Б. До фактического начала выполнения определенного вида работ.

В. В ходе проведения определенного вида работ.

Г. Тогда, когда удобно руководителю.

Д. Тогда, когда удобно коллективу.

**6. Что следует понимать под нравственным поведением организации?**

А. Совокупность поступков и действий людей, которые соответствуют тем нормам морали, сознания или порядка, которые сложились в обществе или к которым оно направляется.

Б. Поступки и действия людей, которые осуществляются в процессе достижения определенных целей.

В. Поведение и действия людей, которые отвечают нормам морали и порядка, которые сложились в обществе.

Г. Все ответы верные.

**7. Руководствуясь этическими правилами наложения взысканий, руководитель должен:**

А. Считать, что цель взыскания достигнута, если подчиненный почувствовал себя наказанным, а окружающие наказанного не поддерживают.

Б. Пользоваться наложением взыскания в виде единственно правильным средством исправления ошибок подчиненного.

В. Руководствоваться только тщательно проверенными фактами, а не подозрениями и слухами.

Г. Накладывать взыскание преимущественно на группу людей, обуславливая ошибки одних ответственностью за них коллектива.

**8. Считается, что социальная ответственность в менеджменте включает следующие основные формы:**

А. За чистоту внешней среды; за честность ведения бизнеса; за предоставление благотворительной помощи.

Б. Перед потребителями; за честность ведения бизнеса и за высокий уровень жизни работников фирмы.

В. Перед обществом; за чистоту внешней среды; перед потребителями; перед наемными работниками.

Г. Перед наемными работниками; за предоставление благотворительной помощи и за полную уплату налогов.

**9. Системный подход к управлению сосредоточен на изучении:**

А. Путей повышения производительности труда.

Б. Взаимосвязи функций управления.

В. Единства взаимосвязанных частей организации.

Г. Нет правильного варианта.

**10. Принципы и нормы нравственных отношений между работниками разного служебного статуса, имеют неодинаковые служебные права и обязанности, рассматриваются, как:**

А. Экономическая этика.

Б. Профессиональная этика.

В. Социальная этика.

Г. Служебная этика.

**11. Что следует понимать под организационным изменением?**

А. Изменение организационной структуры и технологии.

Б. Изменение технологии, полномочий, правил и стратегии.

В. Изменение организационной структуры, продукции, технологии, кадров, полномочий, правил, стратегии и тому подобное.

Г. Изменение кадров и стратегии.

**12. К чему приводят изменения, которые осуществляются в организации?**

- А. К увеличению объемов производства и прибыли.
- Б. К инновациям и нововведениям.
- В. К усовершенствованию методов руководства.
- Г. К экономии всех видов ресурсов.

**13. Мировой опыт показывает, что для осуществления изменений в организации целесообразно привлекать:**

- А. Менеджеров всех подразделений.
- Б. Всех специалистов организации.
- В. Менеджеров среднего звена управления.
- Г. Отдельных руководителей и специалистов.

**14. В процессе осуществления организационных изменений работники чаще сопротивляются изменениям по следующим причинам:**

- А. Неопределенности ситуации, ощущение возможных собственных потерь, ожидания негативных последствий.
- Б. Неопределенности ситуации и ожидания негативных последствий.
- В. Ожидание негативных последствий (снижение заработной платы, ухудшение условий труда и так далее).
- Г. Нет правильного варианта.

**15. Организационные изменения в организации чаще всего способствуют:**

- А. Изменению стратегии и кадров.
- Б. Изменению технологии и кадров.
- В. Изменению структуры управления, технологии, кадров, стратегии и тому подобное.
- Г. Изменению стратегии и тактики организации.

**16. Что следует понимать под эффективностью менеджмента организации?**

- А. Выполнение основных хозяйственных задач.
- Б. Достижение определенного объема прибыли.
- В. Достижение запланированных результатов деятельности организации.
- Г. Завоевание новых рынков сбыта товаров и услуг.
- Д. Все ответы верные.

**17. С помощью каких показателей определяется эффективность менеджмента организации?**

- А. Экономических и социальных.
- Б. Социальных.
- В. Экономических.
- Г. Технических.

**18. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?**

- А. Специалисты.
- Б. Работники.
- В. Руководители.
- Г. Отдельные руководители.
- Д. Министерства и ведомства.

**19. Контроль – это:**

- А. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации.

- Б. Вид человеческой деятельности.
- В. Наблюдение за работой персонала организации.
- Г. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий.
- Д. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

**20. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:**

- А. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала.
- Б. Создавать соответствующие социальные условия для персонала.
- В. Создавать соответствующие организационные условия для персонала.
- Г. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала.
- Д. Постоянно повышать квалификацию персонала.

**21. Функция контроля в организации должна быть:**

- А. Объективной и гласной.
- Б. Гласной и действенной.
- В. Объективной, деловой, эффективной, систематической и гласной.
- Г. Эффективной и действенной.
- Д. Текущей и перспективной.

**22. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?**

- А. Получение высокого материального вознаграждения.
- Б. Гармонизация между трудом и капиталом.
- В. Признание заслуг.
- Г. Постоянное повышение квалификации персонала.
- Д. Достижение конкурентного преимущества.

**23. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

- А. Со времен появления денег.
- Б. Со времен возникновения организаций.
- В. Со времен появления руководителя организации.
- Г. Со времен зарождения организованного производства.
- Д. Во время буржуазных революций в Европе.

**24. Как следует понимать мотивы престижа?**

- А. Попытки работника занять высшую должность в организации.
- Б. Попытки работника реализовать свою социальную роль и взять участие в общественно важной работе.
- В. Попытки работника получать высокую заработную плату.
- Г. Попытки работника принимать участие в общественной работе.
- Д. Попытки работника иметь влияние на других людей.

**25. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

- А. Полгода, месяц, декаду, неделю.
- Б. По рабочим дням.
- В. 3 – 5 лет.
- Г. 1 год.
- Д. 10 лет.

**26. Под планированием понимают:**

- А. Вид деятельности.
- Б. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации.
- В. Перспективу развития организации.

- Г. Финансовое состояние организации.
- Д. Интеграцию видов деятельности предприятия.

**27. Критерием эффективности менеджмента является:**

- А. Срок в течение, которого организация функционирует на рынке.
- Б. Совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективная работа управляемых в организации систем и подсистем.
- В. Непрерывный рост прибыли.
- Г. Все ответы верные.

**28. К средствам мотивации труда не относятся:**

- А. Вознаграждение.
- Б. Проведение производственных совещаний.
- В. Повышение квалификации персонала.
- Г. Обеспечение условий для самовыражения.
- Д. Объявление благодарности.

**29. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:**

- А. Справедливости.
- Б. Потребностей.
- В. Вознаграждений.
- Г. Ожиданий.
- Д. Предположений.

**30. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:**

- А. Планирование, организация, мотивация, контроль.
- Б. Организация, планирование, контроль, мотивация.
- В. Планирование, организация, контроль и мотивация.
- Г. Мотивация, контроль, планирование и организация.
- Д. Стратегия, планирование, организация и контроль.

**31. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

- А. До фактического начала выполнения работ.
- Б. После выполнения запланированных работ.
- В. В ходе проведения определенных работ.
- Г. Тогда, когда удобно руководителю.
- Д. После достижения поставленных целей.

**32. Согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга все факторы подразделяются на:**

- А. Гигиенические и экономические.
- Б. Экономические и психологические.
- В. Гигиенические и психологические.
- Г. Гигиенические и мотивационные.

**33. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?**

- А. Достижение личных целей.
- Б. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач.
- В. Исполнение принятых управленческих решений.
- Г. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного.
- Д. Побуждение работников к деятельности.

**34. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:**

- А. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей.
- Б. Побуждение себя к эффективной деятельности.
- В. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности и достижения поставленных перед организацией целей.
- Г. Способ влияния на персонал с целью достижения поставленных целей.
- Д. Правильного варианта нету.

**35. Определите следующие фазы жизненного цикла организации:**

- А. Создание, становление, развитие и возрождение.
- Б. Рождение и зрелость.
- В. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.
- Г. Рождение, зрелость, возрождение.
- Д. Создание, развитие, зрелость, старение.

**36. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

- А. Потребители, конкуренты, законы.
- Б. Цели, задачи и функции организации.
- В. Персонал и технологии.
- Г. Структура управления предприятием.
- Д. Потребители и поставщики организации.

**37. Что следует понимать под миссией организации?**

- А. Основные задания организации.
- Б. Основные функции организации.
- В. Основное направление деятельности организации.
- Г. Четко выраженные причины существования организации.
- Д. Основные принципы организации.

**38. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что организация – это:**

- А. Объединение людей для выполнения определенных работ.
- Б. Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализуют определенную программу или цели.
- В. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы организации.
- Г. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей.
- Д. Объединение людей по личным интересам.

**39. К внутренней среде организации относятся:**

- А. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.
- Б. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, научно-технический прогресс, технологии, групповые интересы и международная среда.
- В. Цели, кадры, задачи, организационная структура, технологии и организационная культура.
- Г. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация и контроль.
- Д. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.



**40. К внешней среде организации непрямого действия относятся:**

А. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Б. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы и международная среда.

В. Цели, кадры, задачи, структура, технология и организационная культура.

Г. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация и контроль.

Д. Партнеры, персонал и социально-психологические условия.

**41. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса к общему»?**

А. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации.

Б. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом.

В. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников.

Г. В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом.

Д. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**42. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

А. Выполнение всеми работниками поставленных заданий.

Б. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта.

В. Выполнение менеджерами поставленных заданий.

Г. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий.

Д. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

**43. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

А. Основные закономерности управления.

Б. Основные связи, которые складываются в системе.

В. Основные отношения, которые складываются в системе.

Г. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе.

Д. Обязательное наличие цели при управлении.

**44. Что является основой управления какой-либо системы?**

А. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования.

Б. Методы менеджмента.

В. Функции менеджмента.

Г. Финансовые ресурсы.

Д. Объект менеджмента.

**45. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?**

А. В Шумерии, Македонии, Риме и Киевской Руси.

Б. В Киевской Руси.

В. В Риме и Шумерии.

Г. В Шумерии и Македонии.

Д. В Русской империи.

**46. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов – это:**

- А. Ситуационный подход.
- Б. Системный подход.
- В. Процессный подход.
- Г. Поведенческий подход.
- Д. Текущий подход.

**47. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:**

- А. Поведенческим подходом.
- Б. Процессным подходом.
- В. Ситуационным подходом.
- Г. Системным подходом.
- Д. Текущим подходом.

**48. Что является составляющим элементом управления?**

- А. Маркетинг.
- Б. Менеджмент.
- В. Экономические процессы.
- Г. Социально-экономические процессы.
- Д. Финансы.

**49. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

- А. Экономическим.
- Б. Социально-психологическим.
- В. Организационно-распорядительным.
- Г. Распорядительным.
- Д. Социально-экономическим.

**50. К первичным потребностям относятся:**

- А. Психологические.
- Б. Физиологические.
- В. Экономические.
- Г. Материальные.
- Д. Социальные.

**51. Потребности бывают:**

- А. Первичные и внутренние.
- Б. Внутренние и вторичные.
- В. Первичные, вторичные, внутренние и внешние.
- Г. Внутренние и внешние.
- Д. Первичные и внешние.

**52. К формам контроля относятся:**

- А. Анализ и ревизия.
- Б. Фронтальная, групповая, комбинированная форма контроля.
- В. Ревизия и обследования.
- Г. Самоконтроль, индивидуальный контроль, проверка и обследование.

### КЛЮЧИ ОТВЕТОВ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

ТЕСТ № 1		ТЕСТ № 2		ТЕСТ № 3		ТЕСТ № 4		ТЕСТ № 5		ТЕСТ № 6		ТЕСТ № 7	
1.	Б	1.	А	1.	Б	1.	Б	1.	Б	1.	В	1.	В
2.	Б	2.	Г	2.	В	2.	В	2.	Г	2.	А	2.	Г
3.	Б	3.	Б	3.	Б	3.	Б	3.	В	3.	А	3.	Б
4.	А	4.	Г	4.	А	4.	А	4.	Б	4.	В	4.	В
5.	Б	5.	Г	5.	Г	5.	Г	5.	В	5.	В	5.	В
6.	В	6.	А	6.	Б	6.	Б	6.	А	6.	А	6.	В
7.	А	7.	В	7.	А	7.	Г	7.	В	7.	Г	7.	Г
8.	Г	8.	Б	8.	В	8.	Б	8.	Г	8.	Б	8.	Б
9.	В	9.	А	9.	Б	9.	А	9.	А	9.	Б	9.	Г
10.	Г	10.	Б	10.	Г	10.	В	10.	Б	10.	Г	10.	Б
11.	А	11.	А	11.	Б	11.	А	11.	В	11.	Б	11.	Г
12.	Б	12.	В	12.	В	12.	Б	12.	А	12.	В	12.	А
13.	А	13.	А	13.	Г	13.	4	13.	Б	13.	Б	13.	Г
14.	В	14.	Б	14.	А	14.	А	14.	Г	14.	Г	14.	В
15.	А	15.	Г	15.	Б	15.	В	15.	А	15.	А	15.	Б
16.	А	16.	А	16.	В	16.	Б	16.	В	16.	А	16.	В
17.	Г	17.	Б	17.	В, Г, Д, Е	17.	А	17.	Б	17.	Б	17.	А
18.	А	18.	А	18.	А	18.	Б	18.	Г	18.	Б	18.	А
19.	В	19.	В	19.	В	19.	Г	19.	В	19.	Б	19.	В
20.	В	20.	Г	20.	Б	20.	В	20.	Б	20.	Б	20.	В
21.	А	21.	А	21.	В	21.	А	21.	Г	21.	А	21.	В
22.	Б	22.	А	22.	Б	22.	В	22.	В	22.	Г	22.	Б
23.	В	23.	Б	23.	А	23.	А	23.	Б	23.	Б	23.	Г
24.	Г	24.	В	24.	Б	24.	А	24.	Б	24.	Б	24.	Б
25.	А	25.	Г	25.	В	25.	В	25.	Г	25.	В	25.	Б
26.	А	26.	А	26.	Г	26.	Б	26.	Б	26.	Г	26.	Б
27.	Б	27.	Г	27.	Г	27.	А	27.	В	27.	В	27.	Б
28.	А	28.	Г	28.	А	28.	Б	28.	Г	28.	Б	28.	В
29.	В	29.	Б	29.	В	29.	В	29.	А, В,Г	29.	А	29.	Г
30.	Г	30.	В	30.	А	30.	А	30.	В	30.	Г	30.	А
31.	А	31.	В	31.	В	31.	Г	31.	Г	31.	Б	31.	Б
32.	Г	32.	Б	32.	Б	32.	В	32.	Б	32.	Б	32.	Г
33.	В	33.	А	33.	А	33.	А	33.	Б	33.	А	33.	Б
34.	Г	34.	В	34.	Г	34.	Б	34.	Г	34.	Б	34.	Б
35.	А	35.	Б	35.	Б	35.	Б	35.	Б,В, Г	35.	В	35.	В
36.	Г	36.	В	36.	В	36.	Г	36.	Б	36.	Г	36.	В
37.	А	37.	А	37.	Б	37.	А	37.	А	37.	Б	37.	В

38.	В	38.	Б	38.	В	38.	Б	38.	В	38.	Б	38.	Б
39.	А	39.	В	39.	Г	39.	В	39.	Б	39.	Б	39.	Б
40.	Г	40.	Г	40.	А	40.	А	40.	Г	40.	В	40.	В
41.	А	41.	Б	41.	В	41.	-	41.	В	41.	Б	41.	В
42.	Б	42.	А	42.	Б	42.	-	42.	Б	42.	А	42.	Г
43.	В	43.	Г	43.	В	43.	-	43.	Б	43.	Б	43.	В
44.	Г	44.	В	44.	В	44.	-	44.	Б	44.	Б	44.	Г
45.	А	45.	А	45.	А	45.	-	45.	А	45.	Б	45.	Г
46.	В	46.	В	46.	Г	46.	-	46.	В	46.	В	46.	А
47.	Г	47.	Б	47.	Г	47.	-	47.	Б	47.	В	47.	А
48.	А	48.	А	48.	А	48.	-	48.	Б	48.	Б	48.	Б
49.	Г	49.	Г	49.	В	49.	-	49.	Г	49.	Б	49.	В
50.	-	50.	А	50.	-	50.	-	50.	Г	50.	Б	50.	Г
51.	-	51.	В	51.	-	51.	-	51.	-	51.	Б	51.	Б
52.	-	52.	Г	52.	-	52.	-	52.	-	52.	-	52.	-
53.	-	53.	В	53.	-	53.	-	53.	-	53.	-	53.	-
54.	-	54.	А	54.	-	54.	-	54.	-	54.	-	54.	-
55.	-	55.	А	55.	-	55.	-	55.	-	55.	-	55.	-
56.	-	56.	4	56.	-	56.	-	56.	-	56.	-	56.	-
57.	-	57.	2	57.	-	57.	-	57.	-	57.	-	57.	-
58.		58.	1	58.	-	58.	-	58.	-	58.	-	58.	-

ТЕСТ № 8		ТЕСТ № 9		ТЕСТ № 10	
1.	Б	1.	Б	1.	А
2.	Г	2.	А	2.	Б
3.	Б	3.	Б	3.	Б
4.	В	4.	В	4.	В
5.	Г	5.	Б	5.	В
6.	В	6.	Б	6.	А
7.	Г	7.	Г	7.	В
8.	Б	8.	Б	8.	В
9.	Б	9.	Б	9.	Б
10.	Б	10.	В	10.	Г
11.	Г	11.	Б	11.	В
12.	Г	12.	В	12.	Б
13.	Г	13.	А	13.	Б
14.	Г	14.	Б	14.	А
15.	Б	15.	Б	15.	В
16.	В	16.	Б	16.	В
17.	Б	17.	Б	17.	А
18.	В	18.	Г	18.	В
19.	Б	19.	Б	19.	А

20.	А	20.	Б	20.	А
21.	В	21.	Б	21.	В
22.	А	22.	В	22.	Б
23.	Б	23.	Б	23.	Г
24.	Г	24.	А	24.	Б
25.	Б	25.	В	25.	А
26.	Б	26.	Б	26.	Б
27.	А	27.	В	27.	Б
28.	В	28.	В	28.	Г
29.	Б	29.	В	29.	Г
30.	В	30.	А	30.	А
31.	В	31.	В	31.	Б
32.	Б	32.	Б	32.	В
33.	Г	33.	В	33.	Б
34.	Б	34.	В	34.	В, Д
35.	Б	35.	А	35.	В
36.	В	36.	А	36.	Б
37.	Г	37.	Б	37.	Г
38.	Б	38.	В	38.	Б
39.	Б	39.	Б	39.	В
40.	Б	40.	Г	40.	Б
41.	В	41.	В	41.	Г
42.	Г	42.	Г	42.	Б
43.	А	43.	Г	43.	Г
44.	Б	44.	Б	44.	А
45.	Б	45.	А	45.	В
46.	Г	46.	В	46.	А
47.	Б	47.	В	47.	Г
48.	В	48.	Б	48.	А
49.	Г	49.	Б	49.	А
50.	А	50.	-	50.	Б
51.	Б	51.	-	51.	В
52.	-	52.	-	52.	Б
53.	-	53.	-	53.	-
54.	-	54.	-	54.	-
55.	-	55.	-	55.	-
56.	-	56.	-	56.	-
57.	-	57.	-	57.	-
58.	-	58.	-	58.	-
59.	-	59.	-	59.	-

**Критерии оценивания знаний студентов по дисциплине:  
«Менеджмент»**

**Система оценивания учебных достижений студентов очной формы обучения**

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Количество баллов</b>
8 семестр	
Конспекты лекций	28
Устные (письменные) ответы на практических занятиях	24
Самостоятельная работа (написание рефератов, решение тестовых заданий)	28
Зачёт	20
Итого за семестр:	100
Итого за год:	100

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Астахова Н.И. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / Н.И. Астахова, Г.И. Москвитин; под общей редакцией Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с.
2. Афоничкин А.И. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Методология: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Афоничкин, Л.И. Журова, Д.Г. Михаленко; под редакцией А.И. Афоничкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 217 с.
3. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 254 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
5. Воропаев С.Н. Менеджмент: учебное пособие / С.Н. Воропаев, В.Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – М.: Колос С, 2017. – 246 с.
6. Гапоненко А.Л. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А.Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для экономических специальностей / В.В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
8. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
9. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород.: НИМБ, 2018. – 320 с.
10. Зиновьев В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – М.: Дашков и К°, 2016. – 477 с.
11. Иванова И.А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И.А. Иванова, А.М. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 305 с.
12. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
13. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с.
14. Коротков Э.М. Основы менеджмента: учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.
15. Кузнецов Ю.В. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / Ю.В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю.В. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 246 с.
16. Петров А.Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник для академического бакалавриата / А.Н. Петров; ответственный редактор А.Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 349 с.
17. Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 526 с.
18. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А.В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.

**Учебное издание**

**КУДЕЛЯ Лариса Владимировна**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие**

**Редактор – Л.В. Куделя**

**Дизайн обложки – Л.В. Куделя**

**Корректор – Л.В. Куделя**

**Верстка – Л.В. Куделя**

**Подписано в печать \_\_\_\_\_ 2021. Бумага офсетная.**

**Гарнитура Times New Roman.**

**Печать ризографическая. Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 11,72**

**Тираж 50 экз. Заказ № 55.**

*Издатель*

**ГОУ ВО ЛНР ЛГПУ «Книга»**

**ул. Оборонная, 2, г. Луганск, ЛНР, 91011. Т/ф: (0642) 58-03-20**

**e-mail: knitaizd@mail.ru**