

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Подольникова Е.М.

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методическое пособие  
для практических занятий и самостоятельной работы студентов  
направления подготовки 38.03.01 Экономика  
всех форм обучения

Брянская область 2019

УДК 639.138 (076)  
ББК 65.290-2  
П 44

Подольникова, Е. М. **Менеджмент**: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика всех форм обучения / Е. М. Подольникова. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. - 59 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика. В нем представлены основные понятия, контрольные вопросы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные тесты по темам, предусмотренным учебным планом.

Рецензент: доцент, к.э.н. О.М. Хохрина

*Рекомендовано учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол №1 от 15 октября 2019 г.*

© Брянский ГАУ, 2019  
© Подольникова Е.М., 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	5
ТЕМА 2. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА	9
ТЕМА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	15
ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	21
ТЕМА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	27
ТЕМА 6. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	34
ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	39
ТЕМА 8. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	43
ТЕМА 9. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ	46
ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	49
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ	53
ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ	56
ЛИТЕРАТУРА	58

## ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины «Менеджмент» заключается в формировании у бакалавров базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области менеджмента, которые позволят принимать им эффективные управленческие решения при организации управленческой деятельности.

В результате изучения данного курса студент должен:

### **Знать:**

- функции менеджмента, особенности поведения человека в коллективе;
- основные этапы развития менеджмента, особенности принятия управленческих решений, включая вопросы управленческой деятельности, власти в организации, механизма управления, распределения полномочий и ответственности;
- элементы организации, ее менеджмента, внутреннего и внешнего окружения, интеграционные процессы, лидерство и стиль управления;
- проблематику и перспективы развития теории менеджмента, роль и значение поведения менеджера в успешном функционировании организации.

### **Уметь:**

- использовать функции менеджмента, общаться, вести гармоничный диалог и добиваться успеха в процессе коммуникации;
- осуществлять руководство коллективом, распределять задания, использовать мотивацию деятельности, нести ответственность за результаты принятого управленческого решения;
- организовать командное взаимодействие в рамках реализации конкретного проекта, диагностировать процессы коммуникаций в проектной группе, разрабатывать предложения по их совершенствованию;
- выбирать рациональные варианты действий в практических задачах управленческого характера, критически рассматривать свою деятельность и вносить необходимые изменения.

### **Владеть:**

- функциями менеджмента, способами установления контактов и поддержания взаимодействия, обеспечивающим успешную работу в коллективе;
- способами реализации функций управления, способами и методами принятия и реализации управленческих решений, делегирования полномочий;
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение;
- основной управленческой терминологией, необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности, навыками оценки результатов деятельности; навыками определения путей и выбора предложений по совершенствованию управленческих решений.

Назначение пособия - рационализация учебного процесса, а также оказание методической помощи студентам в закреплении приобретаемых знаний путем выполнения практических заданий по основным темам курса.

# ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## Основные понятия

**Менеджмент** - это система управления предприятием в условиях рыночной экономики.

Под **субъектом** управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

**Объектом** управления, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

**Предметом** менеджмента является комплекс управленческих отношений работников, подразделений, организаций, как по вертикали, так и по горизонтали иерархии как во внутренней, так и во внешней среде.

## Контрольные вопросы

1. Сущность управления и менеджмента
2. Роль менеджмента в современном обществе
3. Труд менеджера и его особенности

## Творческие задания

**Задание 1.** В настоящее время встречаются точки зрения:

- существует наука «Менеджмент» и все ошибки хозяйственников и администраторов объясняются слабым их знакомством с настоящей теорией управления;

- менеджмент – это не строгая научная дисциплина, а собрание противоречивых доктринальных соображений, априорных утопий и интерпретаций. О некоторых теориях менеджмента можно сказать, что это интеллектуально приспособленные игры, выдуманные человеком.

Какую из приведенных точек зрения Вы считаете верной? Аргументируйте свою точку зрения.

**Задание 2.** Число парадоксальных утверждений в науке отражает, как правило, меру нашего незнания предмета исследования. Но верно и то, что парадоксы полезны, что они будят мысль и становятся «точками роста» научного знания. В менеджменте тоже есть свои парадоксы например, тогда как механизм регулирования технических систем базируются на фундаментальных законах физики, электротехники или химии, то механизмы управления в организациях построены на произвольно выбранных принципах, методах и моделях.

Экономисты жалуются: разработанные ими теории совсем не используются в менеджменте. Авторитеты в области менеджмента совершенно игнорируют достижения экономической науки. Большой частью они создают свои концепции, скрупулезно изучая практику фирм, добившихся успеха, или обобщая собственный опыт управленческого консультирования.

Проанализируйте и объясните главный парадокс менеджмента: управление социально-экономическими системами строится не на основе законов экономики, а на субъективно интерпретируемых прецедентах хозяйственной жизни.

**Задание 3.** Подумайте и ответьте на вопросы:

Какими из менеджерских умений и навыков Вы обладаете в данный момент?

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.**

Какие черты американской и японской моделей менеджмента используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Таблица 1 – Сравнительная характеристика американской и японской модели менеджмента

Характеристики	от Японской модели	от Американской модели
Качества делового человека		
Критерии продвижения по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

Примечание: Вы можете изобразить это в виде сравнительной таблицы или написать эссе.

### Контрольный тест

1. Предметами изучения науки менеджмента являются

- А. Управляемая социально-экономическая система
- В. Движение информации по каналам прямой и обратной связи
- С. Отношения между людьми
- D. Управленческая деятельность человека
- E. Законы развития общества

2. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что организация – это сложная социально-экономическая система, на функционирование которой воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды

- А. Менеджмент как искусство управления
- В. Менеджмент как наука управления
- С. Самоменеджмент
- D. Менеджмент как объективная необходимость

3. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что менеджмент – это сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде концепций, принципов, теорий, способов и форм управления

- А. Менеджмент как искусство управления
- В. Менеджмент как наука управления
- С. Самоменеджмент
- D. Менеджмент как объективная необходимость

4. Управление - это

- А. Целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с целью приведения его в заданное состояние
- В. Руководство производственной деятельностью, сбытом, финансами, персоналом и др.
- С. Общественный характер труда
- D. Морально-этические рычаги воздействия

5. Предметом и результатом труда в управлении является

- А. Земля и техника
- В. Произведенная продукция
- С. Полученная и переработанная информация

6. Средством труда в управлении является

- А. Машины и сельскохозяйственная техника
- В. Все то, что используется для получения и переработки информации – компьютеры, телефоны, авторучки и пр.
- С. Средства мобильной связи

7. Укажите характер труда руководителя

- А. Непроизводительный труд
- В. Производительный труд
- С. Отдельные виды деятельности носят производительный характер, отдельные – непроизводительный
- D. Правильный ответ не указан

8. Наиболее точное определение понятия «управленческий труд»

- А. Это труд, направленный на изучение передового опыта
- В. Это труд по прогнозированию, планированию, принятию решений, контролю, координации и регулированию производства
- С. Это труд, который носит производительный характер, так как работники управления входят в состав «совокупного рабочего»
- D. Это труд, результатом которого являются материальные блага

9. Управленческий труд четко делится на

- А. Труд линейного руководителя и труд специалиста

- В. Труд специалиста и технического исполнителя
- С. Труд линейного руководителя и технического исполнителя
- D. Труд линейного руководителя, труд специалиста и технического исполнителя

10. Наиболее точное определение понятия «научная организация управленческого труда»

- А. Это организация рабочих мест и обеспечение нормальных условий труда
- В. Это процесс, имеющий инженерно-технические, экономические, социальные и психофизические аспекты
- С. Это процесс систематического совершенствования существующей его организации на основе широкого использования науки и передового опыта
- D. Техника личной работы менеджеров

11. Характеристики понятия «принцип управления»

- А. Руководящая идея деятельности
- В. Правила управления
- С. Организационные положения, определяющие виды и формы управления
- D. Формы управления производством
- E. Регламенты управленческой деятельности

12. Основные задачи профессионального управленца, реализующие менеджмент как науку и искусство

- А. Овладеть научными основами
- В. Уметь творчески применять теорию управления
- С. Правильно выбирать единицы измерения
- D. Постоянно контролировать результаты деятельности
- E. Четко устанавливать цели деятельности

13. Для повышения эффективности управления в современных условиях менеджер должен ориентироваться в первую очередь на людей, а не задачи:

- А. да
- В. нет
- С. в зависимости от ситуации

14. Высококвалифицированные профессионалы в сфере организации и управления социально-экономическими процессами

- А. Диспетчеры
- В. Инспекторы
- С. Менеджеры
- D. Агенты

## ТЕМА 2. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

### Основные понятия

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

**I - древний период** - был наиболее длительным периодом развития управления - начиная с 9 - 7 тыс. до н.э. и примерно до 18 века.

Первые, самые простые, формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины.

**II период - индустриальный период (1776 - 1890 гг.).** Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, т.к. сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих научных направлений и школ менеджмента оказало учение **Р. Оуэна**. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

**III период - период систематизации (1856 - 1960 гг.).** Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, меняются взгляды исследователей. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении.

**IV период - информационный период (1960 г по настоящее время).**

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.д.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих задач. Широкое распространение получили системные методы анализа.

### Контрольные вопросы

1. Основные этапы развития менеджмента
2. Школа научного менеджмента
3. Административная школа менеджмента
4. Школа человеческих отношений
5. Школа поведенческих наук
6. Количественная школа менеджмента
7. Особенности теории и практики менеджмента в различных странах
8. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента
9. Зарождение и развитие менеджмента в России

10. Опыт организации и управления предприятиями в СССР

11. Особенности менеджмента в современной России

### **Творческие задания**

**Задание 1.** История менеджмента хранит имена людей, которые, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров являлся Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией Ford, он во многом способствовал ее процветанию, однако был уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании Chrysler возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Chrysler по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам General Motors и Ford. Казалось бы, Ли Якокка принялся за безнадежное дело.

Прежде всего были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль. В этот период Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, что ему удалось сделать через несколько месяцев. Chrysler вновь занял прочное место на автомобильном рынке.

Проанализируйте меры, которые предпринял Ли Якокка для стабилизации компании Chrysler. Чтобы Вы могли предложить с этой целью?

Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда - как красивый жест или хорошо продуманный шаг менеджера? Приведите доводы в подтверждение Вашего мнения.

**Задание 2.** За всю историю менеджмента сложилось много научных школ. Накоплен огромный эмпирический материал и предложено множество моделей менеджмента, обобщающих практический опыт и результаты его теоретического осмысления. Но в этой массе теорий, концепций и моделей набралось большое количество не согласующихся одно с другим представлений о закономерностях, принципах и средствах управления.

Как, на Ваш взгляд, следует поступать менеджерам: использовать опыт одной из школ в каждом конкретном случае или интегрировать разрозненные локальные модели в целостную модель социально-экономической системы?

**Задание 3.** Талантливый американский инженер Ф. Тейлор (1856 - 1915) считал главным условием повышения производительности труда установление и поддержание на предприятии четкой организации и железной дисциплины.

Вождь мирового пролетариата В.И. Ленин (1870 - 1924) теорию «научно-

го управления» Ф. Тейлора именовал не иначе, как системой выжимания пота, но тем не менее призывал большевиков взять все лучшее из этой системы для организации труда в Советской России.

Проанализируйте причину неоднозначного отношения В.И. Ленина к теории «научного управления» Ф. Тейлора.

Как Вы полагаете, сохранила ли свою значимость теория Ф. Тейлора в современной России?

**Задание 4.** Созданию классической теории менеджмента в начале XX в. мы обязаны предпринимателям с инженерно-техническим образованием. С их легкой руки в изучении процессов управления производственными организациями стали применяться привычные для них рациональное мышление, методы естественных наук и математический аппарат. По их понятиям, людьми можно управлять при помощи «кнута и пряника», т.е. наказания и поощрения при неуклонном контроле за действиями работников, – этого вполне достаточно, чтобы наемные работники добросовестно исполняли распоряжения начальства. Возникшая позднее теория организационного управления стала предлагать и широко рекламировать все те же или несколько модифицированные методы рационализации управленческой деятельности, научной организации труда и управления, системного анализа, экономико-математического моделирования.

Как Вы полагаете, оправдывает ли теория организационного управления в ее современном виде надежды нынешних менеджеров?

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце цифру, соответствующую очередности появления.

Таблица 2 – Школы менеджмента их представители

Наименование школы	Представители школы	Очередность появления школы
Классическая школа		
Школа человеческих отношений		
Ситуационный подход		
Системный подход		
Эмпирическая школа		
Школа социальных систем		

### Контрольный тест

1. Разработка принципов и функций управления является достижением
- А. Школы научного управления
  - В. Бихевиоризма
  - С. Школы науки управления

- D. Классической школы управления
- E. Школа человеческих отношений

2. Формальными называются коллективы

- A. Образовавшиеся на любом предприятии
- B. Образовавшиеся стихийно
- C. Созданные руководством
- D. Созданные на основе симпатии работников

3. Школа управления, цель существования которой определяется как создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху

- A. Классическая школа управления
- B. Школа научного управления
- C. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

4. Школа управления, на базе которой получили развитие теория систем и теория об управленческих решениях

- A. Классическая школа управления
- B. Школа научного управления
- C. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

5. Школа управления, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как механистической конструкции

- A. Классическая школа управления
- B. Школа научного управления
- C. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

6. Школа управления, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как коллектива, построенного на разделении труда:

- A. Классическая школа управления
- B. Школа научного управления
- C. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

7. Основным теоретическим источником современных концепций менеджмента стало учение

- A. А. Файоля

- В. Ф. Тейлора
- С. М. Фоллетт
- Д. Д. Гетти

8. В качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов представители школы

- А. классической или административной
- В. научного управления
- С. науки управления или количественный подход
- Д. поведенческих наук
- Е. человеческих отношений

9. Впервые описали принцип управления – единоначалие представители школы

- А. классической или административной
- В. научного управления
- С. науки управления или количественный подход
- Д. поведенческих наук
- Е. человеческих отношений

10. У истоков школы научного управления стоял

- А. А. Файоль
- В. Д. Гетти
- С. М. Фоллет
- Д. Ф. Тейлор
- Е. Э. Мэйо

11. Внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления

- А. А. Файоль
- В. Д. Гетти
- С. М. Фоллет
- Д. Ф. Тейлор
- Е. Э. Мэйо

12. За повышение заботы руководителей о подчиненных ратовали представители школы

- А. поведенческих наук
- В. человеческих отношений
- С. научного управления
- Д. административной
- Е. науки управления или количественного подхода

13. На использовании данных точных наук базировались исследования школы

- А. человеческих отношений

- В. научного управления
- С. науки управления или количественного подхода
- D. классической или административной
- E. поведенческих наук

14. Впервые ввел понятие «принципы менеджмента»

- А. А. Файоль
- В. Ф. Тейлор
- С. М. Фоллет
- D. А. Маслоу
- E. П. Гетти

15. Начало развития менеджмента в России было положено

- А. в первобытнообщинном строе
- В. в средние века
- С. в XVII в.
- D. в XIX в.
- E. на рубеже XIX и XX вв.

16. Россия была разделена на губернии при

- А. Петре I
- В. Екатерине II
- С. Александре I
- D. Александре II

17. Манифест об учреждении министерств был издан

- А. Петром I
- В. Екатериной II
- С. Александром I
- D. Александром II

18. Советский менеджмент берет отсчет

- А. в XVII в.
- В. на рубеже XIX и XX вв.
- С. в 1917 г.
- D. в 1991 г.
- E. в 1811 г.

19. Соотнесите авторам теорий мотивации соответствующие названия этих теорий:

1. Фредерик У. Тейлор
2. Дуглас МакГрегор
3. Аврахам Х. Маслоу
4. Фредерик Герцберг
5. Ренсис Лайкерт

- A. Теория потребностей
- B. Теория двух факторов
- C. Классическая теория
- D. Теория человеческих отношений
- E. Теория X и Y

### ТЕМА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

#### Основные понятия

**Функции менеджмента** - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Для выполнения соответствующих функций создается аппарат управления.

Аппарат управления - это система взаимоотношений, взаимодействующих звеньев и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями и располагаемых материально-технической базой для достижения поставленных целей.

**Конкретные функции менеджмента** - это узкоспециализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями.

#### Контрольные вопросы

1. Сущность функций менеджмента, их классификация
2. Основные функции менеджмента
3. Конкретные функции менеджмента

#### Творческие задания

**Задание 1.** На основании исходных данных оценить эффективность системы управления предприятием.

Таблица 3 – Исходные данные для оценки эффективности системы управления предприятием

Годы	Индексы							Коэффициент окупаемости
	работников аппарата управления в общей численности работников	оплаты труда работников аппарата управления в общем фонде оплаты труда	расходов на управление в денежной выручке	оплаты труда работников аппарата управления в денежной выручке	денежной выручки на 1 работника аппарата управления	денежной выручки на 1 руб. заработной платы работников аппарата управления	денежной выручки на 1 руб. расходов на управление	
Базовый	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,86
Отчетный	1,07	1,26	1,02	1,18	0,98	0,92	0,87	0,93
Плановый	1,12	0,86	1,14	1,16	0,95	0,85	0,96	1,14

Решение:

1. Определяем единый суммарный индекс экономичности аппарата управления (Уэк):

$$Уэк (\text{отчетный год}) = (1,07 + 1,26 + 1,02 + 1,18) / 4 = 1,13;$$

$$Уэк (\text{плановый год}) = (1,12 + 0,86 + 1,14 + 1,16) / 4 = 1,07.$$

2. Определяем единый суммарный индекс результативности управления (Ур):  
 Ур (отчетный год) =  $(0,98 + 0,92 + 0,87) / 3 - (0,86 - 0,93) = 0,99$ ;  
 Ур (плановый год) =  $(0,95 + 0,85 + 0,96) / 3 - (0,93 - 1,14) = 1,13$ .

3. Рассчитываем суммарный индекс общей эффективности системы управления (Уэф):

Уэф (отчетный год) =  $0,99 + (1 - 1,13) = 0,86$ ;

Уэф (плановый год) =  $1,13 + (1 - 1,07) = 1,06$ .

Вывод: Общая эффективность системы управления предприятия в отчетном году по отношению к базовому году понизилась на 14%, а в плановом году по сравнению с отчетным годом повысится на 6%.

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 4 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, регулирование, координирование, мотивация или контроль.

Таблица 4 – Соответствие принимаемых решений функциям менеджмента

Решение	Функция менеджмента
1. Внесение изменений в структуру управления предприятием вследствие изменения факторов внешней среды	
2. Разработка цели и миссии предприятия	
3. Исследование факторов внешней среды и их влияние на перспективы развития предприятия	
4. Проектирование организационной структуры управления	
5. Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
6. Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
7. Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
8. Разработка способов измерения результатов работы	
9. Осуществление вознаграждения за работу	
10. Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
11. Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
12. Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	

**Задание 2.** Для эффективного выполнения функций менеджмента необходимо обладать определенными навыками, которые представлены в таблице 5. Определите для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента необходимо обладать тем или иным навыком.

Таблица 5 – Соответствие навыков функциям менеджмента

Навык	Функция менеджмента
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Наставничество	
13. Ведение переговоров	
14. Понимание организационной культуры	
15. Изучение внешней среды	
16. Постановка целей	
17. Творческий подход к решению проблем	

**Задание 3.** На основании исходных данных оценить эффективность системы управления предприятием, используя показатели экономичности и результативности управления.

Таблица 6 – Исходные данные для расчета эффективности управления

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка, тыс. руб.	11974	14260	14057
Среднегодовая численность работников, чел.	34	33	31
Численность работников аппарата управления, чел.	8	5	5
Расходы на управление, тыс. руб.	1943	1131	1109
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	4374	5111	5403
Фонд оплаты труда работников аппарата управления, тыс. руб.	1295	754	759
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	11309	12587	13301

Определить показатели экономичности управления (табл. 7).

Таблица 7 – Показатели экономичности управления на предприятии

Годы	Удельный вес и индексы							
	работников управления в общей численности среднегодовых работников		оплаты труда работников аппарата управления в общем ФОТ оп предприятию		расходов на управление в денежной выручке предприятия		оплаты труда работников аппарата управления в денежной выручке предприятия	
	%	Ур	%	Уоу	%	Уур	%	Уов
2016 г.								
2017 г.								
2018 г.								

С помощью формулы (1) рассчитать единый суммарный индекс экономичности аппарата управления:

$$У_{эк} = (У_p + У_{оу} + У_{ур} + У_{ов}) / 4 \quad (1)$$

Определить показатели результативности управления (табл. 8).

Таблица 8 - Показатели результативности управления на предприятии

Годы	Приходится денежной выручки на						Коэффициент окупаемости (К)
	одного работника аппарата управления		1 руб. заработной платы работников аппарата управления		1 руб. расходов на управление		
	тыс. руб.	У <sub>ву</sub>	руб.	У <sub>вз</sub>	руб.	У <sub>вр</sub>	
2016 г.							
2017 г.							
2018 г.							

С помощью формулы (2) рассчитать единый суммарный индекс результативности:

$$У_p = (У_{ву} + У_{вз} + У_{вр}) / 3 - (К_b - К_o) \quad (2)$$

где К<sub>о</sub> – коэффициент окупаемости отчётного периода;  
К<sub>б</sub> – коэффициент окупаемости базисного периода.

С помощью формулы (3) рассчитать суммарный индекс общей эффективности управления:

$$У_{эф} = У_p + (1 - У_{эк}) \quad (3)$$

Результаты расчетов аргументировать.

### Контрольный тест

1. Функции управления - это

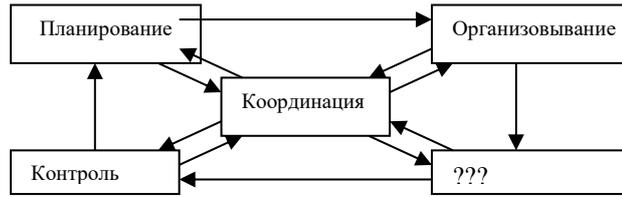
- А. управленческая деятельность
- В. обособленный вид управленческой деятельности
- С. должностная обязанность менеджера

2. Укажите составные части функций управления

- А. Работа, элементы
- В. Подфункция, операция, элементы
- С. Подфункция, операция
- D. Подфункция, работа, операция

3. Какая функция управления не представлена в схеме

- А. Мотивация
- В. Распределение
- С. Доведение планов
- D. Определение действий



4. Планирование - это

- А. Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. Вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей
- С. Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
- D. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

5. Организация - это

- А. Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей
- С. Формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы
- D. Определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей

6. Контроль - это

- А. Меры по коррекции всех значительных отклонений от плана
- В. Наблюдение, проверка всех сторон деятельности
- С. Наблюдение за выполнением работ, намеченных планом
- D. Это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации

7. Координация - это

- А. Функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность
- В. Установление взаимодействия между подсистемами организации
- С. Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей
- D. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

8. Нужно ли планировать рабочее время

- А. Да, обязательно
- В. Желательно
- С. Можно и не планировать
- D. Не нужно

9. Для чего нужно планировать рабочее время

- А. Это дает возможность более продуктивно его использовать
- В. Создается более определенная система в работе руководителей и специалистов
- С. Позволяет лучше организовать взаимодействие между работниками аппарата управления
- D. Всякая работа должна быть строго распределена по времени
- E. Верны варианты «А» - «В»
- F. Все варианты верны
- G. Ни один из вариантов не верен

10. В классической управленческой теории к функциям менеджмента относятся

- А. Контроль
- В. Выработка стратегий
- С. мотивация
- D. планирование
- составление документов

## ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### Основные понятия

**Организация** - это социальная общность (структура), которая движется в направлении к определенной цели и которая характеризуется четко структурированной системой деятельности, имеющей ясно выраженные границы.

Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды. **Внешняя среда** включает:

- экономические условия в данной стране,
- правительственные акты,
- профсоюзы,
- конкурирующие организации,
- потребителей,
- а также общественные взгляды, технику и технологию в целом.

Внешние факторы подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия.

Среда **прямого воздействия** включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

- а) Поставщики
- б) Трудовые ресурсы
- в) Законодательство
- г) Потребители
- д) Конкуренты.
- е) Собственники

Среда **косвенного воздействия** состоит из факторов, которые не влияют на деятельность организации напрямую, но все же должны учитываться в ее деятельности:

1. Экономическое окружение
2. Политическое окружение.
3. Технологическое окружение
4. Социально-культурное окружение
5. Международное окружение
6. Отношения с местным населением

**Внутренняя среда** организации включает такие переменные как:

1. Цели
2. Структура организации
3. Персонал
4. Ресурсы
5. Технология
6. Миссия организации

### Контрольные вопросы

1. Понятие организации
2. Концепция жизненного цикла организации
3. Формальная и неформальная организации: понятие; особенности формальной организации; признаки, характеризующие неформальную организацию

4. Причины возникновения неформальных отношений в организации
5. Характеристика внутренней среды организации
6. Основные внешние факторы среды косвенного воздействия
7. Основные внешние факторы среды прямого воздействия

### Творческие задания

**Задание 1.** Исходя из нижеприведённых факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 9 – Влияние факторов внешней среды

Факторы	Способствуют	Затрудняют
1	2	3
1. Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2. Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психологии, традиции, привычки населения)		
4. Природные ресурсы России		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных стран к рыночным преобразованиям в России)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, частной, муниципальной)		
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14. Инфляция (уровень и динамика)		
15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Приведите примеры ситуации (или вид деятельности предприятия), в которой целесообразнее использовать:

1. Линейную структуру управления;
2. Линейно-функциональную структуру управления;
3. Функциональную структуру управления.

**Задание 2.** Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

### Предприятие 1.

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

### Предприятие 2.

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия - рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

### Предприятие 3.

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители - люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы - приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

**Задание 3.** Философия ОАО «Компания СЛАВИЧ» заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. Компания реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Укажите ошибки, которые, на Ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

**Задание 4.** Дайте сравнительную характеристику понятий «стратегия» и «тактика». Какие стратегические альтернативы существуют у организации? От чего зависит выбор стратегии?

## Контрольный тест

1. Организация - это

- А. Группа людей с общими целями
- В. Оргструктура и кадры
- С. Философия, ценности, нормы поведения
- D. Организационная культура и ресурсы

2. Основные ресурсы организации:

- А. Люди
- В. Основной капитал
- С.оборотный капитал
- D. Технология и информация
- E. Структура организации
- F. Цели организации
- G. Культура организации

3. Факторы внешней среды организации:

- А. Структура организации
- В. Цели организации
- С. Культура организации
- D. Профсоюзы
- E. Система ценностей в обществе
- F. Правительственные акты

4. Факторы внешней среды, являющиеся косвенными для жизнедеятельности организации:

- А. Цели, задачи, структура, люди и технологии
- В. Государственные органы управления (налоговая полиция, пожарная инспекция и т.д.)
- С. Законодательство, социальные убеждения, финансовая политика, технологические изменения
- D. Поставщики, государство, конкуренты, потребители
- E. Международные события, политические, социокультурные, экономические факторы и достижения НТП

5. Производство - это

- А. Процесс создания человеческим трудом потребительских ценностей при определенных общественных отношениях
- В. Процесс создания материальных благ
- С. Целенаправленное воздействие на сырье и ресурсы с целью их преобразования в готовую продукцию или полуфабрикаты с помощью трудовых ресурсов и НИОКР
- D. Все ответы верны

6. Виды производственных процессов

- А. Основные
- В. Вспомогательные
- С. Обслуживающие
- D. Все ответы верны

7. Цель организации - это

- А. Решение всех проблем
- В. Получение наибольшей прибыли
- С. Конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации
- D. Определение критической области управленческого воздействия

8. Целям организации не характерны

- А. Четкая ориентация на определенный интервал времени
- В. Конкретность и измеримость
- С. Непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами
- D. Соответствие статусу фирмы

9. Коренное обновление производственной базы предприятия – это

- А. Стратегическая цель
- В. Tактическая цель
- С. Краткосрочная цель

10. Проведение капитального ремонта машинно-тракторного парка предприятия – это...

- А. Стратегическая цель
- В. Tактическая цель
- С. Краткосрочная цель

11. Укрепление финансовой устойчивости предприятия – это...

- А. Технологическая цель
- В. Экономическая цель
- С. Административная цель
- D. Социальная цель

12. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – выживание, основная задача – выход на рынок:

- А. Рождение организации
- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- E. Возрождение либо исчезновение

13. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост, основная задача – укрепление позиций и захват рынка:

- А. Рождение организации
- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- E. Возрождение либо исчезновение

14. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – систематический сбалансированный рост, формирование имиджа, основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка:

- А. Рождение организации
- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- E. Возрождение либо исчезновение

15. Понятие, характеризующееся как «.. группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно:

- А. Организация
- В. Формальная организация
- С. Коммерческое предприятие
- D. Неформальная организация
- E. Группа людей

## ТЕМА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

### Основные понятия

**Методы управления производством** - это способы целенаправленного воздействия на работников и производственные коллективы, обеспечивающие координацию их деятельности в процессе производства.

### Контрольные вопросы

1. Понятие, сущность и классификация методов управления
2. Экономические методы управления
3. Организационно-распорядительные методы управления
4. Социально-психологические методы управления

### Творческое задание

#### «Социально-психологические методы управления»

#### Методика выполнения.

1. Каждому студенту предлагается заполнить карточку, в которой указываются фамилии трех, вызывающих наибольшие симпатии, своих товарищей по группе. В верхнем правом углу карточки студент указывает свою фамилию.

Приводим образец такой карточки:

	Андрюшин К.
1. Доминский Д.	
2. Ларченко С.	
3. Николаенко А	

Для того, чтобы в группе выполнением данного упражнения были заняты все присутствующие студенты, карточки составляются в 8-10 экземплярах. Таким образом, формируется 8-10 комплектов карточек, над которыми работают примерно 2-3 студента.

2. Карточки какого комплекта, число которых соответствует количеству присутствующих студентов, располагаются в алфавитном порядке. Результаты опроса студентов из каждой карточки заносятся в матрицу. Взаимный выбор в матрице обозначаем крестиком, заключенным в кружок (таблица 10).

3. Для выявления микрогрупп первичного коллектива необходимо составить новую матрицу (таблица 11).

Таблица 10 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Андрюшин				⊕						+				+	
2	Бородко			⊕						+						⊕
3	Громов		⊕						+		+					
4	Доминский	⊕		+												+
5	Ожегов	+							+					⊕		
6	Зайцев				+			⊕						+		
7	Ильин		+				⊕					⊕				
8	Карасев		+							+				⊕		
9	Катюшин	+				+							+			
10	Кузнецов		+					+								⊕
11	Курчин				+			⊕					⊕			
12	Ларченко	+					+					⊕				
13	Лобанов					⊕			⊕							+
14	Муравьев					+		+			⊕					
15	Николаенко		⊕						+					+		
Количество выборов		3	5	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2
Количество взаимных выборов		1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1

Новая матрица (таблица 11) составляется в следующем порядке:

Заготавливаем такую же матричную сетку, как и для матрицы 10. Из верхнего угла в правый нижний проводим диагональную линию, перечеркивая расположенные по этой линии клетки квадрата.

Из матрицы 10 выбираем любого члена коллектива, имеющего с кем-либо взаимный выбор.

Его порядковый номер и фамилию заносим в первую строчку матрицы 11. Этот же номер проставляем в первой клетке сверху (№1 - Андрюшин). Затем из матрицы 10 выбираем тех, кто находится во взаимном выборе с занесенным в первую строчку. Его порядковый номер и фамилию записываем во вторую строку (№4 - Доменский). Этот же номер (№4) заносим сверху во вторую колонку. В соответствующие клетки матрицы записываем крестик. Следующего члена коллектива, находящегося во взаимном выборе, записываем в третью строчку с сохранением его номера из первой матрицы. Знак взаимного выбора «+» проставляем в соответствующую клетку.

Таблица 11 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	4	2	3	15	5	13	8	6	7	11	12	10	14	9
1	Андрюшин		+													
4	Доминский	+														
2	Бородко				+	+										
3	Громов				+											
15	Николаенко				+											
5	Ожегов							+								
13	Лобанов							+	+							
8	Карасев								+							
6	Зайцев											+				
7	Ильин											+	+			
11	Курчин											+		+		
12	Ларченко												+			
10	Кузнецов															+
14	Муравьев														+	
9	Катюшин															

4. Выбор из матрицы 10 продолжаем до полной исчерпаемости взаимных выборов у всех заносимых в последующую строчку. Таким образом, замыкается круг лиц со взаимным выбором. Лиц, не имеющих взаимного выбора, записываем в последних строчках. Затем оконтуриваем выявленные микрогруппы.

5. Сделать выводы по новой матрице.

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Определите к какому методу управления относится соответствующая характеристика (таблица 12).

Таблица 12 – Соответствие характеристик методам управления

Характеристики методов управления		Методы управления
Способ воздействия	Принуждение	
	Побуждение	
Основа применения	Достижение психологического комфорта	
	Угроза наказания	
	Возможность увеличить доход	
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации	
	Адаптивные к личности	
	Жесткие	
Требования к объекту	Исполнительность	
	Организованность	
	Профессионализм	
	Умение работать в команде	
	Инициативность	

## Контрольный тест

1. Методы управления - это

- А. Закономерности управления
- В. Основные правила управления
- С. Управленческие законы
- D. Способы воздействия субъекта на объект

2. Административные методы управления основываются на

- А. Законодательных и нормативных актах
- В. Экономических интересах объектов управления
- С. Воздействии на социально-бытовые условия работающих
- D. Штрафных санкциях

3. Методы управления – это

- А. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления
- В. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для увеличения производительности труда
- С. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для увеличения эффективности производства
- D. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенного результата

4. Укажите правильную классификацию методов управления

- А. Экономические, административные, организационно-распорядительные
- В. Экономические, организационно-распорядительные, психологические
- С. Экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические
- D. Экономические, организационные, социальные

5. В основе методов управления лежат

- А. Физиологические и социальные потребности человека
- В. Побудительные мотивы работников к труду, их потребности и интересы
- С. Потребности человека в пище, одежде, жилье, безопасности и признании

6. Экономические методы управления...

- А. Основаны на правах ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления
- В. Опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества
- С. Предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных

D. Построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей

7. Методы управления, основанные на использовании руководителем власти и ответственности подчиненных

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

8. Методы управления, использующие для воздействия морально-социальные и духовные мотивы поведения работников

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

9. Для повышения эффективности производства на предприятии целесообразно использовать методы управления

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические
- D. Систему этих методов

10. Для наведения дисциплины в коллективе необходимо использовать в первую очередь методы управления

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

11. Экономические методы управления предусматривают

- А. Материальное стимулирование работника
- В. Применение штрафных санкций
- С. Вручение почетной грамоты
- D. Объявление выговора

12. Социально-психологические методы управления

- А. Присуждение государственной премии
- В. Вручение почетной грамоты
- С. Материальное стимулирование работника
- D. Объявление выговора

13. Экономические рычаги, оказывающие преимущественное влияние на уровне личности работника

- А. Заработная плата
- В. Кредит
- С. Прибыль

- D. Премия
- E. Рентабельность
- F. Доплата за качество работы
- G. Фондоотдача

14. Экономические рычаги, оказывающие преимущественное влияние на уровне предприятия (коллектива)

- A. Заработная плата
- B. Кредит
- C. Прибыль
- D. Премия
- E. Рентабельность
- F. Доплата за качество работы
- G. Фондоотдача

15. К какому виду организационного воздействия относится Устав

- A. Регламентирование
- B. Нормирование
- C. Инструктирование

16. К какому виду организационного воздействия относятся нормы управляемости

- A. Регламентирование
- B. Нормирование
- C. Инструктирование

17. К какому виду организационного воздействия относится инструкция по технике безопасности

- A. Регламентирование
- B. Нормирование
- C. Инструктирование

18. К какому виду организационного воздействия относится должностная инструкция специалиста

- A. Регламентирование
- B. Нормирование
- C. Инструктирование

19. Документы и виды деятельности, обеспечивающие распорядительное воздействие

- A. Приказы
- B. Нормы обслуживания
- C. Распоряжения
- D. Постановления
- E. ГОСТы по делопроизводству

- F. Распорядок рабочего дня
- G. Регламент работы

20. В последние годы наибольшее развитие у нас получили методы управления

- A. Административные
- B. Экономические
- C. Социально-психологические
- D. Балансовые
- E. Сетевые

21. Неформальная структура трудового коллектива определяется

- A. Должностным положением его членов
- B. Наличием разнообразных связей и межличностных отношений между его членами

22. Расставить правильно уровни иерархии социальных процессов

- A. 1,2,3,4
- B. 4,3,2,1
- C. 3,2,4,1
- D. 2,4,3,1



## ТЕМА 6. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Основные понятия

**Коммуникация** - это обмен информацией между людьми или группами в процессе деятельности.

Выделяют следующие **цели коммуникаций**:

1. Социальная цель - выражение своих чувств, эмоций;
2. Профессиональная цель - получение и предоставление информации, необходимой для осуществления деятельности;
3. Административная цель - заключается в оказании влияния на поведение членов организации.

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

**Коммуникативные барьеры** - препятствия, возникающие на пути продвижения информации от коммуниканта (источника информации) к реципиенту (получателю информации).

### Контрольные вопросы

1. Понятие и виды коммуникаций.
2. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса
3. Формы и методы коммуникаций
4. Коммуникационные сети
5. Барьеры в коммуникационном процессе
6. Пути совершенствования коммуникаций

### Творческое задание

**Задание 1.** Формирование и развитие системы коммуникаций - важнейшая составляющая эффективного менеджмента, поскольку обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей. Структура формальных и неформальных коммуникаций и содержание межличностных, лично-групповых и межгрупповых отношений зависят от многих факторов. В их числе: статус и компетентность отправителя, доверие к отправителю, ожидания получателя, совместимость любого рода, социокультурная среда, обратная связь.

Выстраивая коммуникативную подсистему, являющуюся одним из трех главных «китов» делового общения (наряду с интерактивной и перцептивной), руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять весь арсенал способов и средств их преодоления. Стать виртуозом делового общения, владеющим стратегией, тактикой и техникой управления, весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно. Но, как говорят, дорогу осилит идущий...

1. Заполните свободные строки таблицы по аналогии с образцом:

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемое управляющее воздействие
Личностные	1) психологическая несовместимость 2) селективное восприятие информации 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личного 2) расширение кругозора 3) «выуживание» необходимой информации
Физические		
Семантические		
Языковые		
Организационные		
Культурные		
Временные		
Различия в статусе		
Технические перегрузки		

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Проанализируйте, как влияют неформальные коммуникации на эффективность деятельности организации? Всегда ли это влияние негативно? Приведите примеры, подтверждающие Вашу точку зрения.

Пример: команда программистов.

Минусы неформальных коммуникаций:

1.

.....

2.

.....

Плюсы неформальных коммуникаций

1.

.....

2.

.....

### Контрольный тест

1. Коммуникация - это

А. Соединение участников коммуникационного процесса

В. Совокупность управленческой информации

С. Обмен информацией между людьми или группами в процессе деятельности

D. Совокупность участников процесса коммуникации

2. Цели коммуникаций

А. Экономическая

- В. Социальная
- С. Профессиональная
- D. Административная

3. Виды коммуникаций

- А. Межуровневые
- В. Руководитель - подчиненный
- В. Неформальные
- С. Формальные

4. Основные элементы коммуникационного процесса

- А. Сообщение
- В. Кодирование и выбор каналов
- С. Декодирование
- D. Отправитель информации

5. Обратная связь - это

- А. Сообщение
- В. Реакция получателя на сообщение источника
- С. Средство передачи информации
- D. Все то, что искажает смысл сообщения

6. Этапы коммуникационного процесса

- А. Сообщение
- В. Кодирование и выбор каналов
- С. Декодирование
- D. Отправитель информации

7. Декодирование - это

- А. Воплощение идеи в слова, интонации, рисунки, жесты
- В. Перевод символов отправителя в мысли получателя
- С. Средство передачи информации
- D. Все то, что искажает смысл сообщения

8. Формы коммуникации

- А. Устная
- В. Письменная
- С. Опосредованная (косвенная)
- D. Непосредственная (контактная)

9. Общеизвестные каналы коммуникации

- А. Речь
- В. Телефон
- С. Письмо
- D. Дизайн помещения

10. Методы коммуникации

- А. Устные
- В. Письменные
- С. Опосредованные (косвенные)
- D. Непосредственные (контактные)

11. Коммуникационная сеть - это

- А. Соединение участников коммуникационного процесса
- В. Совокупность управленческой информации
- С. Информация и коммуникации в управлении
- D. Совокупность участников процесса коммуникации

12. Информацию называют невербальной

- А. Письменную
- В. Словесную
- С. Бессловесную
- D. Управленческую
- E. Устную

13. Коммуникационная сеть, характеризующаяся наибольшей централизацией власти

- А. «Кружок»
- В. «Цепочка»
- С. «Колесо»
- D. «Вертушка»

14. Коммуникационные барьеры - это

- А. Неумение слушать
- В. Искажение сообщения
- С. Преждевременная оценка
- D. Система обратной связи
- E. Управленческие действия

15. Способы совершенствования коммуникаций - это

- А. Система сбора предложений
- В. Регулирование информационных потоков
- С. Преждевременная оценка
- D. Система обратной связи
- E. Управленческие действия

16. Причина проявления семантических преград

- А. Психологические различия в восприятии
- В. Неумение слушать
- С. Преждевременная оценка
- D. Разное значение слов для разных людей

17. Принципы активного слушания

- А. Не перебивать говорящего
- В. Быть терпеливым и избегать споров
- С. Внимательно слушать
- D. Создавать открытые коммуникации в организации
- E. Нейтрализовать отвлекающие факторы

18. Децентрализованные коммуникационные сети - это

- А. «Кружок»
- В. «Цепочка»
- С. «Колесо»
- D. «Всеканальная»

19. Связи коммуникационной сети

- А. Вертикальные
- В. Параллельные
- С. Диагональные
- D. Горизонтальные

20. Первый этап процесса коммуникации

- А. Декодирование
- В. Зарождение идеи
- С. Кодирование и выбор канала
- D. Передача

21. Вид коммуникаций, разновидностью которого является канал распространения слухов:

- А. Межуровневые коммуникации
- В. Горизонтальные коммуникации
- С. Неформальные коммуникации
- D. Коммуникации между руководителем и рабочей группой
- E. Коммуникации «руководитель-подчиненный»

22. Вид коммуникаций, осуществляющий перемещение информации в рамках вертикали управления:

- А. Межуровневые коммуникации
- В. Горизонтальные коммуникации
- С. Неформальные коммуникации
- D. Коммуникации между руководителем и рабочей группой
- E. Коммуникации «руководитель-подчиненный»

## ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### Основные понятия

**Управленческое решение** – это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Цель управленческого решения - обеспечение достижения целей организации.

Требования к процедуре принятия решений:

- Своевременность – означает, что следует постараться точно определить время принятия решения.

- Обоснованность – сравнительный анализ альтернатив и выбор наилучшей из них по сформулированному критерию - оптимальное решение.

- Директивность и адресность – директивность определяет обязательность его исполнения для того, кто является ответственным за его реализацию.

- Непротиворечивость – решения должны быть согласованы с ранее принимаемыми решениями.

- Правомочность – решения принимаются в рамках делегированных полномочий.

- Обеспеченность ресурсами – наличие определенных информационных, материальных и человеческих ресурсов, необходимых для реализации принятого решения

- Ясность и лаконичность – недопустимость двойственного толкования решений.

### Контрольные вопросы

1. Понятие управленческого решения
2. Классификация управленческих решений
3. Принципы принятия решения
4. Технология принятия управленческого решения

### Творческие задания

**Задание 1.** В результате оптимизации организационной структуры управления возможно увеличение выручки в сельскохозяйственной организации на 12,5% и сокращение затрат на содержание аппарата управления на 10%. При функционировании действующей структуры управления выручка в организации составляла 80 млн. руб., а расходы на содержание аппарата управления – 20 млн. руб.

Определите индекс повышения эффективности проектируемой организационной структуры управления.

**Задание 2.** Руководством предприятия разработаны несколько вариантов расширения производства, обеспечивающих примерно одинаковый рост эффективности деятельности:

1. Строительство нового предприятия.

2. Строительство нового цеха на существующем предприятии.
3. Замена оборудования.
4. Организация производства на другом предприятии.

Для принятия альтернативного управленческого решения проведен экспертный анализ предложенных вариантов по ряду критериев, для каждого из которых установлена важность (вес) для ЛПП: 1 - для наименее существенного и 5 - для наиболее существенного.

Результаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Оценка вариантов расширения производства

Критерии	Вес	Порядок предпочтения вариантов				Суммарный вес по варианту			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
Перспективность	4	4	3	1	9				
Возможность финансирования	5	1	2	4	3				
Наличие подрячика	1	3	4	2	1				
Отношение местных органов власти	2	4	1	3	7				
Охрана среды	3	3	1	9	4				
Социальные вопросы	3	4	3	2	1				
Удобство персонала	2	2	4	3	1				

Воспользовавшись представленными в таблице 13 данными, заполните последний раздел таблицы и определите наиболее предпочтительный вариант расширения производства.

### Решение

#### Оценка вариантов расширения производства

Критерии	Суммарный вес по данному варианту			
	I	II	III	IV
Перспективность				
Возможность финансирования				
Наличие подрячика				
Отношение местных органов власти				
Охрана среды				
Социальные вопросы				
Удобство персонала				
Итого				

**Задание 3.** Руководство предприятия рассматривает четыре альтернативных метода строительства объекта (A1, A2, A3, A4), применение которых в различных погодных условиях потребует следующих издержек (табл. 14).

Таблица 14 - Возможные издержки

События		Альтернативы строительства			
		A1	A2	A3	A4
E1	Снег	20	20	26	30
E2	Дождь	25	30	35	30
E3	Хорошая погода	20	18	10	22

Примите решение о выборе метода строительства, опираясь на критерий оптимизма.

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Вы - начальник производственного цеха фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится, в том числе по следующим причинам:

хорошая зарплата (34% работников)

хорошие условия труда - 6%

хорошие отношения в коллективе - 18%

работа соответствует образованию и наклонностям - 15%.

из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

уважение в коллективе - 24%

интересная работа - 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?

2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?

3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

### Контрольный тест

1. Процесс управления - это

- А. Целенаправленная деятельность аппарата управления
- В. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений
- С. Управленческая деятельность
- D. Все вышесказанное верно

2. Управленческое решение – это
- А. Решение, принимаемое там, где возникла проблемная ситуация
  - В. Концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии
  - С. Формула управленческого воздействия на управляемый объект
  - D. Четкие и обоснованные формулировки задач

3. Классы решений по направлению решения:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

4. Классы решений по количеству целей:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

5. Классы решений по глубине воздействия:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

6. Классы решений, не входящие в группировку по длительности действия

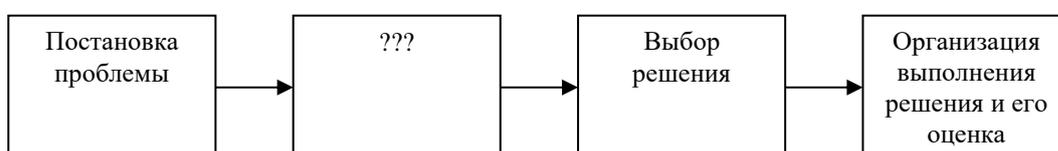
- А. Стратегические
- В. Оперативные
- С. Тактические
- D. Экономические

7. Классы решений при группировке по лицам, принимающим решение:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

8. Пункт, не указанный в схеме процесса принятия решений

- А. Сбор необходимой информации
- В. Разработка вариантов решения
- С. Определение критериев выбора
- D. План реализации выбранного решения



## ТЕМА 8. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

### Основные понятия

**Самоменеджмент** – последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и смыслом использовать свое время.

### Контрольные вопросы

1. Понятие «самоменеджмент». Фазы процесса самоменеджмента
2. Принципы самоменеджмента.

### Творческое задание

Расположите в пирамиде по уровням иерархии следующие потребности (согласно теории потребностей А. Маслоу):

- безопасность существования,
- уважение со стороны других,
- самовыражение,
- голод,
- познание,
- потребность в отдыхе,
- самоуважение,
- социальные связи,
- жажда,
- служебный рост,
- потребность внимания к себе,
- комфорт,
- самоактуализация,
- потребность в общении,
- постоянство условий жизни,
- достижение успеха и высокой оценки,
- совместная деятельность,
- самоидентификация.

### Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;
2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;
3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;

4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

**Задание 2.** Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

### Контрольный тест

1. Психологическая структура личности характеризуется
  - А. Моральными качествами, возрастом, темпераментом
  - В. Моральными качествами, темпераментом, индивидуальными особенностями протекания психических процессов
  - С. Темпераментом, возрастом, уровнем образования
  
2. Чувство ответственности у человека в организации развивает
  - А. Усиленное включение человека в организацию
  - В. Количество времени, потраченное организацией на этого человека
  - С. Отношение членов организации к новому сотруднику
  - D. Функционирование организации в целом
  
3. Отрицательное влияние группы на индивида
  - А. поддержка
  - В. стабильность
  - С. обезличивание
  - D. обучение
  
4. Неуравновешенный человек, в котором доминирует возбуждение
  - А. Холерик
  - В. Сангвиник
  - С. Флегматик
  - D. Меланхолик
  
5. Уравновешенный человек, в котором доминирует торможение
  - А. Холерик
  - В. Сангвиник
  - С. Флегматик
  - D. Меланхолик
  
6. Уравновешенный человек, в котором доминирует возбуждение
  - А. Холерик
  - В. Сангвиник

- С. Флегматик
- D. Меланхолик

7. Человек, склонный к сильным переживаниям даже по незначительному поводу

- А. Холерик
- В. Сангвиник
- С. Флегматик
- D. Меланхолик

8. Выделите положительные качества типов темперамента людей, которые необходимо использовать руководителю при формировании и управлении коллективом

А. У сангвиника:

1. подвижность
2. общительность
3. отзывчивость
4. негативное отношение к монотонной работе

В. У холерика:

1. страстность
2. повышенная возбудимость
3. энергичность
4. несдержанность
5. активность

С. У флегматика:

1. спокойствие
2. медлительность
3. слабая приспособляемость к новой обстановке
4. деловитость
5. пунктуальность

D. У меланхолика:

1. глубина чувств
2. обидчивость
3. мнительность
4. утомляемость
5. способность к сочувствию
6. необщительность.

## ТЕМА 9. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Основные понятия

**Власть** – это возможность влиять на поведение других.

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

### Контрольные вопросы

1. Понятие власти. Основы и источники власти в организации
2. Основы лидерства
3. Основные теории лидерства
4. Стили руководства

### Творческое задание

**Задание 1.** Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - уволить несогласного лидера;
  - проигнорировать его мнение;
  - привлечь на свою сторону;
  - прочее (обосновать).

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Разработайте собственный карьерный план. Проанализируйте этапы карьерного плана.

### Контрольный тест

1. Понятие в теории управления, означающее передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
  - А. Делегирование
  - В. Ответственность
  - С. Руководство
  - D. Решение

2. Власть, реализуемая через страх

- А. Власть эталона
- В. Экспертная власть
- С. Власть принуждения
- D. Законная власть
- E. Власть вознаграждения

3. Власть, реализуемая через положительное подкрепление

- А. Власть эталона
- В. Экспертная власть
- С. Власть принуждения
- D. Законная власть
- E. Власть вознаграждения

4. Соотнесите действия руководителя и лидера:

- 1. Администратор
- 2. Инноватор
- 3. Энтузиаст
- 4. Профессионал

	Лидер
	Менеджер

5. Специфический тип отношений управления, основывающийся на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации

- А. Мотивация
- В. Групповая динамика
- С. Лидерство
- D. Руководство
- E. Самоменеджмент

6. Стилль управления – это

- А. Трудовой, производственный и организационный аспекты, а также авторитет слова, обещаний, рекомендаций и т.д.
- В. Структура речи, умение выделить главное в обсуждаемой проблеме
- С. Признак деловой, организационной и социально-психологической сплоченности и дееспособности
- D. Совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения

7. Стиллей управления - это

- А. Авторитарный, демократический, либеральный
- В. Авторитарный, демократический, научный
- С. Демократический, либеральный, научный
- D. Авторитарный, либеральный, научный

8. Стиль управления, которому присуща высокая концентрация власти в руках руководителя

- А. Авторитарный
- В. Демократический
- С. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

9. Стиль управления, при котором решения доводятся до исполнителей с помощью просьб, упрощений

- А. Авторитарный
- В. Демократический
- С. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

10. Стиль управления, при котором большинство решений принимается на основе консультаций и обмена мнениями

- А. Авторитарный
- В. Демократический
- С. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

11. Демократический стиль управления ...

А. Суть его в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план

В. Характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в решении проблемы, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязательств оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением

С. Суть его в том, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как, когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание

- D. Верны варианты «А» и «Б»

## ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

### Основные понятия

**Конфликт** – это наличие противоречивых позиций между двумя и более сторонами по какому-либо вопросу.

**Межличностный конфликт** – тип конфликта, когда вовлечены два и более индивида, которые воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения.

**Внутригрупповой конфликт** – столкновение между членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом.

**Межгрупповой конфликт** – противостояние или столкновение двух и более групп в организации.

**Внутриорганизационный конфликт** – противостояние или столкновение, возникающее на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.

**Стресс** – состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

### Контрольные вопросы

1. Общее понятие конфликта
2. Типы конфликтов
3. Способы управления конфликтами
4. Управление стрессами

### Творческие задания

**Задание 1.** «Довелось мне как начальнику Управления критиковать своего заместителя по чисто производственным вопросам на рабочем совещании, проводившемся в моем кабинете. После работы, как часто случалось, едем в его автомобиле - живем по пути. И видно мне: служебные замечания мой заместитель принял как личную обиду. Он даже упрекнул меня в намерении дискредитировать его...».

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?
2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?
3. Подумайте над тем, как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

**Задание 2.** Пенсионерка-врач с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шиться в районном доме культуры. Через несколько занятий она была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия, сотрудник сказал, что все будут

слушать лекцию. Пенсионерка сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая пенсионерки по прежней работе) потребовала, чтобы она покинула аудиторию. Пенсионерка ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали возмущаться: «Как вам не стыдно!» Директор дома культуры обвинил пенсионерку в том, что она сорвала лекцию. На это пенсионерка ответила: «Не понятно только, почему при таком большом интересе не прочитать эту лекцию нормально, как полагается?»

1. Почему произошел этот конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?
4. Оцените поведение пенсионерки, остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

**Задание 3.** 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 за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

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!»

Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Каков 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?

### **Задание для самостоятельной работы**

**Задание 1.** В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

### Контрольный тест

1. Соотнесите действия руководителя по устранению конфликта к соответствующему способу его преодоления

1. Разъяснение требований		Педагогический способ разрешения конфликта
2. Силовое разрешение конфликта		
3. Убеждение		Административный способ разрешения конфликта
4. Переговоры		

2. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами

- А. Стресс
- В. Ссора
- С. Конфликт
- D. Разногласие
- E. Компромисс

3. Подходы к устранению конфликтов при исполнении ролей

- А. Изменение работы
- В. Развитие людей
- С. Перестановка людей
- D. Разрешение конфликта
- E. Мотивация работников

4. Комбинация факторов, порождающая много проблем в отношениях между членами группы

- А. Низкая взаимозависимость и низкая дифференциация в оплате труда
- В. Высокая взаимозависимость членов группы и высокая дифференциация в оплате труда
- С. Высокая взаимозависимость и низкая дифференциация в оплате труда
- D. Все вышеперечисленные

5. Противопоставление интересов членов групп и борьба между ними наблюдается в случае

- А. Стереотипизации
- В. Слияния
- С. Конфликта
- D. Кооперации

6. Основой конфликта между человеком и организационным окружением является

А. Психологическая несовместимость нового человека и организационного окружения

В. Несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации

С. Несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения

D. Неспособность организации изменить свою структуру после появления в ней нового человека

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

к теме «**Менеджмент как вид деятельности**»

1. Роль менеджмента в развитии общества
2. Особенности современного российского менеджмента
3. Перспективы развития западного менеджмента в XXI веке
4. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям
5. Сущность, структура и основные характеристики управленческой деятельности
6. Особенности труда государственных служащих
7. Зарождение и развитие менеджмента в России
8. Японская, американская и европейская системы управления предприятиями: отличия, сравнительная эффективность и возможность синтеза

к теме «**Становление и развитие теории и практики менеджмента**»

1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины
2. Вклад виднейших представителей классической школы в управление и его становление и развитие
3. Теория рациональной бюрократии М. Вебера
4. Вклад виднейших представителей школы человеческих отношений в ее становление и развитие
5. Значение работ Д. МакГрегора, Ф. Герцберга и других исследователей бихевиористского направления
6. «Новая школа управления» и формирование главных принципов количественного подхода
7. Работы Дж. Вудворда, Т. Бернса, Д. Столкера, Д. Хиксона о взаимосвязанных характеристиках ситуаций, об их влиянии на все элементы управления
8. Эксперименты, проводимые Ф. Тейлором
9. Генри Форд - лучший менеджер XX века

к теме «**Функции менеджмента**»

1. Планирование в системе менеджмента
2. Взаимосвязь планирования и прогнозирования
3. Особенности сетевого планирования
4. Управленческие полномочия и их виды
5. Общая и функциональная ответственность управленческих полномочий
6. Делегирование как средство распределения организационных полномочий
7. Централизация и децентрализация управления
8. Способы координации деятельности в организации
9. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации
10. Подходы к организации управленческого контроля
11. Применимость теории ожиданий в практике менеджмента
12. Парадоксы и пути повышения эффективности мотивации труда

### 13. Сущность процесса и виды традиционных и нетрадиционных мер стимулирования труда

#### к теме «**Организация как объект управления**»

1. Новые организационные формы в современной экономике
2. Классификация организаций
3. Особенности современных организаций
4. Характеристика внешней среды организации. Специфические особенности внешней среды организации
5. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса: экспорт, импорт, лицензирование, совместные предприятия, транснациональные корпорации (ТНК) и другие формы
6. Факторы международной среды: экономика, культура, законодательная база и формы государственного регулирования, политическая обстановка
7. Характеристика внутренней среды организации

#### к теме «**Методы управления**»

1. Административные методы управления
2. Экономические методы управления
3. Социально-психологические методы управления

#### к теме «**Коммуникационный менеджмент**»

1. Процесс коммуникаций и эффективность управления
2. Преграды в организационных и межличностных коммуникациях. Методы преодоления коммуникационных барьеров.
3. Коммуникационные сети и стили
4. Информационные системы в организации

#### к теме «**Управленческие решения**»

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Процесс принятия решения, его реализация и контроль.
3. Необходимость использования моделей при разработке управленческих решений
4. Неформализованные методы разработки управленческих решений
5. Формализованные методы принятия управленческих решений
6. Комбинированные методы разработки и принятия управленческих решений.

#### к теме «**Самоменеджмент**»

1. Культура деловой одежды
2. Личностные качества менеджера как фактор его деловой карьеры
3. Методы оценки работников управления при приеме на работу и перемещениях

4. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации менеджеров в зарубежных странах и в России
5. Планирование рабочего времени менеджера
6. Планирование служебной карьеры (опыт японских фирм)

к теме **«Власть и лидерство в менеджменте»**

1. Проблема руководства и лидерства. Формы распределения власти
2. Учет национально-культурных особенностей менеджмента в практике целевого общения с иностранцами

к теме **«Управление конфликтами и стрессами»**

1. Методы профилактики конфликтов
2. Методы разрешения конфликтов
3. Конфликтология: перспективы ее развития и использования в менеджменте

## ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность управления и менеджмента
2. Роль менеджмента в современном обществе
3. Труд менеджера и его особенности
4. Основные этапы развития менеджмента
5. Школа научного менеджмента
6. Административная школа менеджмента
7. Школа человеческих отношений
8. Школа поведенческих наук
9. Количественная школа менеджмента
10. Особенности теории и практики менеджмента в различных странах
11. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента
12. Зарождение и развитие менеджмента в России
13. Опыт организации и управления предприятиями в СССР
14. Особенности менеджмента в современной России
15. Сущность функций управления, их классификация
16. Основные функции управления
17. Конкретные функции управления
18. Понятие организации
19. Концепция жизненного цикла организации
20. Формальная и неформальная организации: понятие; особенности формальной организации; признаки, характеризующие неформальную организацию
21. Причины возникновения неформальных отношений в организации
22. Характеристика внутренней среды организации
23. Основные внешние факторы среды косвенного воздействия
24. Основные внешние факторы среды прямого воздействия
25. Понятие, сущность и классификация методов управления
26. Экономические методы управления
27. Организационно-распорядительные методы управления
28. Социально-психологические методы управления
29. Понятие и виды коммуникаций.
30. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса

31. Формы и методы коммуникаций
32. Коммуникационные сети
33. Барьеры в коммуникационном процессе
34. Пути совершенствования коммуникаций
35. Понятие управленческого решения
36. Классификация управленческих решений
37. Принципы принятия решения
38. Технология принятия управленческого решения
39. Понятие «самоменеджмент». Фазы процесса самоменеджмента
40. Принципы самоменеджмента
41. Понятие власти. Основы и источники власти в организации
42. Основы лидерства
43. Основные теории лидерства
44. Стили руководства
45. Общее понятие конфликта
46. Типы конфликтов
47. Способы управления конфликтами
48. Управление стрессами

## ЛИТЕРАТУРА

### 1. Основная литература

1. Блинов А.О., Романова Ю.А. Менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2017. 285 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/923046>.
2. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2016. 267 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/916813>.
3. Маслова Е.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учеб. – Электрон. дан. М.: Дашков и К, 2016. 336 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93291>.
4. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. для вузов / под ред. М.П. Переверзева. М.: ИНФРА-М, 2011. 330 с.

### 2. Дополнительная литература

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы: учебное пособие. М.: КноРус, 2018. 208 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/924100>. - Загл. с экрана.
2. Самоменеджмент. (Интеллектуальный практикум): учебное пособие / М.Н. Дудин и др. М.: Русайнс, 2017. 202 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922783>. - Загл. с экрана.
3. Менеджмент: практикум / О.В. Каурова, А.Н. Малолетко, Н.А. Зайцева и др. – М.: Русайнс, 2017. 152 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/921259>. - Загл. с экрана.
4. Менеджмент: учебное пособие / Е.Г. Михалкина и др. М.: Русайнс, 2018. 172 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/925926>.
5. Менеджмент в сельскохозяйственном производстве: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе и др. М.: Русайнс, 2015. 43 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/919461>. - Загл. с экрана.
6. Сергиенко Л.В. Менеджмент: задания и тесты: учебное пособие. М.: Русайнс, 2018. 184 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926214>. - Загл. с экрана.

Учебное издание

Подольникова Елена Михайловна

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
и самостоятельной работы студентов  
направления подготовки 38.03.01 Экономика  
всех форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 21.10.2019 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Усл. п.л. 3,42. Тираж 100 экз. Изд. 6499 .

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ