

Учреждение образования
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

Экономический факультет
Кафедра экономики и управления

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
экономики и управления
И.В. Бабына

27.03.2020 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан
экономического факультета
А.К. Костенко

14.04.2020 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.

ЧАСТЬ 1 «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

для специальности
1-26 02 01 «Бизнес-администрирование»

Составители:

А.В. Орлова, старший преподаватель

Рассмотрено и утверждено
на заседании кафедры
экономики и управления

27.03.2020
протокол № 8

Рассмотрено и утверждено
на заседании научно-методического
совета университета
15.04.2020 г., протокол № 5.

02 Содержание учебно-методического комплекса
по дисциплине «Основы менеджмента и организационное поведение».
Часть 1 «Основы менеджмента»

- 01 Титульный лист
- 02 Содержание
- 03 Пояснительная записка
- 1 Теоретический раздел
 - 1.1 Перечень теоретического материала
 - 1.2 Тексты лекций
 - 1.3 Материалы для обеспечения самостоятельной учебной работы студентов (избранные темы)
- 2 Практический раздел
 - 2.1 Перечень практических работ
 - 2.2 Задания для практических работ
 - 2.3 Перечень тестовых заданий
- 3 Контроль знаний
 - 3.1 Перечень вопросов к экзамену
 - 3.2 Критерии оценок по дисциплине
- 4 Вспомогательный раздел
 - 4.1 Учебная программа дисциплины
 - 4.2 Перечень рекомендуемой литературы

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОМУ КОМПЛЕКСУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»
ЧАСТЬ 1 «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»
для специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование»

Дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» является дисциплиной обязательного компонента цикла общепрофессиональных и специальных дисциплин и определяет уровень подготовки менеджера-экономиста по специальности «Бизнес-администрирование».

Целью курса «Основы менеджмента и организационное поведение» является изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением организации и сотрудников, используемыми ресурсами, и оценки эффективности управления.

В первой части курса «Основы менеджмента и организационное поведение» студентами осуществляется изучение 6 тем, которые охватывают вопросы эволюции теории управления, принципов и методов управления, функций управления, проектирования организационных структур, процессов коммуникаций, принятия управленческих решений, лидерства.

Рекомендуемые методы и технологии обучения: лекция, практические занятия, метод проблемного изложения, анализ проблемных ситуаций, дискуссия, круглый стол, творческое задание, работа в малых группах, ролевая, деловая и обучающая игра, поточная конференция, работа с наглядными пособиями, видео- и аудио-материалами, кейс-метод, метод проектов, исследовательский метод, устный и письменный контроль, тестирование, самоконтроль.

Требования к уровню подготовки выпускника

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить следующие академические и социально-личностные компетенции, предусмотренные образовательным стандартом:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным вырабатывать новые идеи (обладать креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой на компьютере.

АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК-6. Уметь работать в команде.

СЛК-7 Вести социально-ответственный бизнес.

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями, предусмотренными образовательным стандартом:

ПК-1. Находить перспективные направления бизнеса. Создавать предприятия.

ПК-2. Управлять человеческими ресурсами предприятия. Организовывать работу малых коллективов исполнителей для достижения поставленных целей, устанавливать размер оплаты труда с учетом его эффективности для предприятия.

ПК-3. Управлять материальными ресурсами и финансами предприятия.

ПК-4. Владеть современными социально-экономическими и психологическими методами управления.

ПК-5. Разрабатывать и согласовывать представляемые материалы.

ПК-6. Вести деловые переговоры.

ПК-7. Готовить доклады, материалы к презентациям.

ПК-8. Анализировать и оценивать собранные данные.

ГЖ-9. Работать с юридической литературой и трудовым законодательством.

В результате освоения дисциплины: «Основы менеджмента и организационное поведение» студенты должны:

знать:

- значение менеджмента и организационного поведения для деятельности организации;

- основные понятия и теоретические положения менеджмента и организационного поведения, возможности их применения на практике;

- основополагающие представления об организациях различных типов;

- профессиональные лексикону менеджмента и организационного поведения;

- принципы, методы, технологию управления предприятием;

- основополагающие идеи менеджмента как управления людьми в организации и научные основы моделирования организации;

- методологию и особенности применения технологий менеджмента и организационного поведения на предприятии в условиях современного рынка;

- принципы управления предприятием;

уметь:

- наметить общие направления эффективного управления и использовать принципы и методы менеджмента и организационного поведения чтобы формировать стратегию и тактику, создавать организации и управлять операциями;

- анализировать конфликты в организации и знать пути их разрешения;

владеть:

- навыками решения задач, возникающих в работе руководителей, экономистов и других специалистов организаций, в деятельности предпринимателей.

Дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» изучается студентами 1 курса специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование». Общее количество часов – 322; аудиторное количество часов - 144, из них: лекции - 72, семинарские занятия - 72, управляемая самостоятельная работа - 14. Форма отчётности – экзамен, зачет.

Учебная дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» связана с учебными дисциплинами «Основы предпринимательской деятельности», «Экономическая теория».

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРНИЦЫ

1 Теоретический раздел

1.1 Перечень теоретического материала

Тема 1 Сущность менеджмента

- 1 Сущность и интерпретация понятий «менеджмент», «менеджер», «предприниматель».
- 2 Сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей менеджмента.
- 3 Специфика управленческой информации.

Тема 2 Эволюция теории менеджмента

- 1 Основные этапы развития теории и практики менеджмента.
- 2 Основные школы менеджмента.
- 3 Подходы к менеджменту.

Тема 3 Принципы и методы управления

- 1 Понятие и история формирования принципов менеджмента.
- 2 Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона, 14 классических принципов управления А. Файоля.
- 3 Кибернетические принципы менеджмента.
- 4 Понятие и функциональное назначение методов менеджмента.
- 5 Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента.
- 6 Виды методов менеджмента: экономические, организационные, социальные, психологические.

Тема 4 Функции менеджмента

- 1 Понятие функций менеджмента и их классификация.
- 2 Содержание основных функций менеджмента: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, анализа и контроля деятельности персонала.

Тема 5 Организационные структуры управления

- 1 Понятие и элементы организационных структур управления.
- 2 Норма управляемости.
- 3 Департаментализация.
- 4 Централизованные, децентрализованные, бюрократические и функциональные организационные структуры: достоинства и недостатки.
- 5 Потенциал дивизиональных структур.
- 6 Органические, проектные и матричные организационные структуры.
- 7 Переход к плоским организационным структурам.

Тема 6 Коммуникационные процессы

- 1 Эволюция взглядов на природу информации.
- 2 Роль информации в управлении бизнесом.

- 3 Свойства и классификация информации, используемой в бизнесе.
- 4 Коммуникационный процесс в системе управления предприятием.
- 5 Элементы коммуникационного процесса.
- 6 Организационные коммуникации: понятие и виды.
- 7 Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций

Тема 7 Принятие управленческих решений

- 1 Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
- 2 Природа процесса принятия решения.
- 3 Классификация управленческих решений.
- 4 Этапы процесса принятия управленческих решений.
- 5 Методы и методики принятия управленческих решений.
- 6 Особенности групповых методов принятия управленческих решений.
- 7 Показатели качества и эффективности управленческих решений.
- 8 Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

Тема 8 Руководитель организации

- 1 Особенности управленческого труда.
- 2 Разделение труда руководителей.
- 3 Роли и функции руководителя.
- 4 Возраст и здоровье как факторы профессиональной и служебной карьеры.
- 5 Личностные черты руководителя.

Тема 9 Руководство и лидерство

- 1 Понятие и содержание власти.
- 2 Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, традиционная и экспертная власть, власть, основанная на харизме).
- 3 Баланс власти.
- 4 Природа и виды лидерства.
- 5 Характерные черты лидера.
- 6 Отличие лидера от менеджера.
- 7 Понятие и содержание руководства.
- 8 Стили руководства. Теория «Х» и «У».
- 9 Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость.
- 10 Ситуационная классификация стилей руководства.
- 11 Теория «путь-цель».
- 12 Вариативность стиля руководства в зависимости от различных факторов.

1.2 Тексты лекций

Тема 1. Сущность менеджмента

Сущность и интерпретация понятий «менеджмент», «менеджер», «предприниматель». Сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей менеджмента. Специфика управленческой информации.

Тема 2. Эволюция теории менеджмента

Основные этапы развития теории и практики менеджмента. Классическая теория управления. Принципы научного управления Ф.У. Тейлора. Поведенческая школа. Партиципативный подход. Хоторнские эксперименты. Школа управленческой науки или количественный подход. Специфика ситуационного менеджмента. Системный подход в менеджменте.

Тема 3. Принципы и методы управления

Понятие принципов менеджмента. История формирования принципов менеджмента. Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона, 14 классических принципов управления А. Файоля. Кибернетические принципы менеджмента. Понятие и функциональное назначение методов менеджмента. Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента. Виды методов менеджмента: экономические, организационные, социальные, психологические.

Тема 4. Функции менеджмента

Понятие функций менеджмента и их классификация. Содержание основных функций менеджмента: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, анализа и контроля деятельности персонала.

Тема 5. Организационные структуры управления

Норма управляемости. Департаментализация. Централизованные, децентрализованные, бюрократические и функциональные организационные структуры: достоинства и недостатки. Потенциал дивизиональных структур. Органические, проектные и матричные организационные структуры. Переход к плоским организационным структурам.

Тема 6. Коммуникационные процессы

Эволюция взглядов на природу информации. Роль информации в управлении бизнесом. Свойства и классификация информации, используемой в бизнесе. Специфика коммуникационного процесса в системе управления предприятием. Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций

Тема 7. Принятие управленческих решений

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Природа процесса принятия решения. Показатели качества и эффективности управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений.

Тема 8. Руководитель организации

Роли и функции руководителя. Возраст и здоровье как факторы профессиональной и служебной карьеры. Личностные черты руководителя - интеллект, креативность, воля, целеустремленность, предусмотрительность, активность, харизма.

Тема 9. Руководство и лидерство

Лидерство. Влияние. Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, традиционная и экспертная власть, власть, основанная на харизме). Баланс власти. Руководство. Отличие лидера от менеджера. Руководство. Стили руководства. Теория «Х» и «У». Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость. Вариативность стиля руководства в зависимости от различных факторов.

1.3 Материалы для обеспечения управляемой самостоятельной работы студентов

Управляемая самостоятельная работа

Для самостоятельного изучения выделяются следующие темы дисциплины «Основы менеджмента и организационное поведение»:

- «Принципы и методы управления»;
- «Коммуникационные процессы»;
- «Принятие управленческих решений»;
- «Руководитель организации».

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме

Принципы и методы управления

Вопросы:

- 1 Понятие и функциональное назначение методов менеджмента.
- 2 Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента.
- 3 Виды методов менеджмента: экономические, организационные, социальные, психологические.

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

- 1 Соотнесите термины с определениями.
 - 2 Исправьте ошибки в определениях
 - 3 Вставьте в определения соответствующий термин
- Форма выполнения – индивидуальная.
Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

- 1 Дайте определение терминам.
- 2 Приведите примеры, подтверждающие или опровергающие следующие определения.
- 3 Определите инструменты научного исследования по видам.

Форма выполнения заданий – индивидуальная (задание 1) и групповая (задание 2, 3).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

В) Задания, характеризующие компетенции на уровне применения полученных знаний:

- 1 Описать особенности применения социальных методов управления.
- 2 Описать особенности применения экономических методов управления.
- 3 Описать особенности применения административных методов управления.
- 4 Описать особенности применения психологических методов управления.
- 5 Рассмотреть перечень соответствующей документации на примере предприятия.

Форма выполнения заданий – групповая (задание 1-4) и индивидуальная (задание 5).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

- 1 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Гардарика, 2004. – 528 с.
- 2 Гончаров, В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640 с.
- 3 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2009. – 336с.
- 4 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – Москва: Дело, 2000. – 704 с.

Коммуникационные процессы

Вопросы:

- 1 Эволюция взглядов на природу информации.
- 2 Роль информации в управлении бизнесом.
- 3 Свойства и классификация информации, используемой в бизнесе.

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

- 1 Соотнесите термины с определениями.
- 2 Исправьте ошибки в определениях

3 Вставьте в определения соответствующий термин
Форма выполнения – индивидуальная.
Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

1 Дайте определение терминам.

2 Приведите примеры, подтверждающие или опровергающие следующие определения.

3 Определите инструменты научного исследования по видам.

Форма выполнения заданий – индивидуальная (задание 1) и групповая (задание 2, 3).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

В) Задания, характеризующие компетенции на уровне применения полученных знаний:

1 Описать этапы эволюции взглядов на природу информации.

2 Описать роль информации в управлении бизнесом.

3 Описать свойства информации, используемой в бизнесе.

4 Описать классификация информации, используемой в бизнесе.

5 Перечислить источники информации, используемые в бизнесе.

Форма выполнения заданий – групповая (задание 1-4) и индивидуальная (задание 5).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

1 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интерпрессервис, 2010. – 640 с.

2 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.

3 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2000. – 336 с.

4 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2010. – 704 с.

5 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2004. – 528 с.

6 Глухов, В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, – 2009. – 608 с.

7 Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М. : Юрайт, 2010. – 640 с.

Принятие управленческих решений

Вопросы:

1 Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

2 Природа процесса принятия решения.

3 Классификация управленческих решений.

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

1 Соотнесите термины с определениями.

2 Исправьте ошибки в определениях

3 Вставьте в определения соответствующий термин

Форма выполнения – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

1 Дайте определение терминам.

2 Приведите примеры, подтверждающие или опровергающие следующие определения.

3 Определите инструменты научного исследования по видам.

Форма выполнения заданий – индивидуальная (задание 1) и групповая (задание 2, 3).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

В) Задания, характеризующие компетенции на уровне применения полученных знаний:

1 Описать этапы эволюции взглядов на управленческие решения.

2 Описать связь науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

3 Описать природу процесса принятия решений.

4 Описать классификацию управленческих решений.

5 Привести примеры принятия и реализации управленческих решений в конкретной организации.

Форма выполнения заданий – групповая (задание 1-4) и индивидуальная (задание 5).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

1. Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интерпрессервис, 2010. – 640 с.
2. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2000. – 336 с.
4. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2010. – 704 с.
5. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2004. – 528 с.
6. Глухов, В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, – 2009. – 608 с.
7. Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М. : Юрайт, 2010. – 640 с.

Руководитель организации

Вопросы:

- 1 Возраст и здоровье как факторы профессиональной и служебной карьеры.
- 2 Личностные черты руководителя.

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

- 1 Соотнесите термины с определениями.
 - 2 Исправьте ошибки в определениях
 - 3 Вставьте в определения соответствующий термин
- Форма выполнения – индивидуальная.
Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

- 1 Дайте определение терминам.
- 2 Приведите примеры, подтверждающие или опровергающие следующие определения.

3 Определите инструменты научного исследования по видам.

Форма выполнения заданий – индивидуальная (задание 1) и групповая (задание 2, 3).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

В) Задания, характеризующие компетенции на уровне применения полученных знаний:

1 Описать факторы профессиональной и служебной карьеры руководителя.

2 Описать понятие и развитие служебной карьеры руководителя.

3 Описать личностные черты руководителя.

4 Описать взаимосвязь понятий «руководитель» и «лидер».

5 Привести примеры успешных руководителей.

Форма выполнения заданий – групповая (задание 1-4) и индивидуальная (задание 5).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

1. Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интерпрессервис, 2010. – 640 с.

2. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.

3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2000. – 336 с.

4. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2010. – 704 с.

5. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2004. – 528 с.

6. Глухов, В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, – 2009. – 608 с.

7. Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М. : Юрайт, 2010. – 640 с.

2 Практический раздел

2.1 Перечень практических работ

Тема 1 Сущность менеджмента

- 1 Сущность и интерпретация понятий «менеджмент», «менеджер», «предприниматель».
- 2 Сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей менеджмента.
- 3 Специфика управленческой информации.

Тема 2 Эволюция теории менеджмента

- 1 Основные этапы развития теории и практики менеджмента.
- 2 Основные школы менеджмента.
- 3 Подходы к менеджменту.

Тема 3 Принципы и методы управления

- 1 Понятие и история формирования принципов менеджмента.
- 2 Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона, 14 классических принципов управления А. Файоля.
- 3 Кибернетические принципы менеджмента.
- 4 Понятие и функциональное назначение методов менеджмента.
- 5 Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента.
- 6 Виды методов менеджмента: экономические, организационные, социальные, психологические.

Тема 4 Функции менеджмента

- 1 Понятие функций менеджмента и их классификация.
- 2 Содержание основных функций менеджмента: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, анализа и контроля деятельности персонала.

Тема 5 Организационные структуры управления

- 1 Понятие и элементы организационных структур управления.
 - 2 Норма управляемости.
 - 3 Департаментализация.
 - 4 Централизованные, децентрализованные, бюрократические и функциональные организационные структуры: достоинства и недостатки.
 - 5 Потенциал дивизиональных структур.
 - 6 Органические, проектные и матричные организационные структуры. 7
- Переход к плоским организационным структурам.

Тема 6 Коммуникационные процессы

- 1 Эволюция взглядов на природу информации.
- 2 Роль информации в управлении бизнесом.

- 3 Свойства и классификация информации, используемой в бизнесе.
- 4 Коммуникационный процесс в системе управления предприятием.
- 5 Элементы коммуникационного процесса.
- 6 Организационные коммуникации: понятие и виды.
- 7 Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций

Тема 7 Принятие управленческих решений

- 1 Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
- 2 Природа процесса принятия решения.
- 3 Классификация управленческих решений.
- 4 Этапы процесса принятия управленческих решений.
- 5 Методы и методики принятия управленческих решений.
- 6 Особенности групповых методов принятия управленческих решений.
- 7 Показатели качества и эффективности управленческих решений.
- 8 Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

Тема 8 Руководитель организации

- 1 Особенности управленческого труда.
- 2 Разделение труда руководителей.
- 3 Роли и функции руководителя.
- 4 Возраст и здоровье как факторы профессиональной и служебной карьеры.
- 5 Личностные черты руководителя.

Тема 9 Руководство и лидерство

- 1 Понятие и содержание власти.
- 2 Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, традиционная и экспертная власть, власть, основанная на харизме).
- 3 Баланс власти.
- 4 Природа и виды лидерства.
- 5 Характерные черты лидера.
- 6 Отличие лидера от менеджера.
- 7 Понятие и содержание руководства.
- 8 Стили руководства. Теория «Х» и «У».
- 9 Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость.
- 10 Ситуационная классификация стилей руководства.
- 11 Теория «путь-цель».
- 12 Вариативность стиля руководства в зависимости от различных факторов.

2.2 Задания для практических работ (вопросы и задания)

Тема 1 Сущность менеджмента

1 Заполните таблицу:

Критерии оценки предприятий	Японский подход	Белорусский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония		Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей		Главное – реализация идей
Конкуренция	Практически нет		Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный найм)		Низкие
Принятие решений	Снизу вверх		Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях		Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные		Формальные
Метод найма	После окончания учебы		По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа		В зависимости от результатов

Тема 2 Эволюция теории менеджмента

Тема 4 Функции управления

1. ГГУ ставит перед собой цель в ближайшие 4 года повысить качество подготовки специалистов экономического профиля. Конкретизируйте достижение данной цели поэтапно. Предложите 2 альтернативы на втором этапе.
2. Рассмотрение механизма планирования на примере конкретной организации.
3. Тест «Способность к рациональным действиям».

4. Характеристика иерархии планирования на примере конкретной организации.
5. Используя методику МВО сформулируйте индивидуальные цели своих коллег по подгруппе на неделю с учетом предложенной итоговой цели. Для выполнения задания можно использовать таблицу:

ФИО	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница

Тема 5 Организационные структуры управления

1. Рассмотрим управление жизненным циклом организации на примере розничной сети детских товаров. Допустим, что организация «Х» решила развивать бизнес детских товаров и открыла 1 магазин в небольшом городе. Магазин специализировался на продаже исключительно детского питания, так как эти товары имели самый высокий спрос и оборачиваемость. Конкурентов в данном сегменте в небольшом городе не было. Детское питание продавалось в аптеках или в продуктовых магазинах в узком ассортименте. Магазин со своим широким ассортиментом мгновенно получил в городе известность и приобрел постоянных покупателей.

Стадия развития «Стартап»	Важные задачи стратегии
Продукт и количество точек продаж	1 точка продаж и широкий ассортимент детского питания
Управление, персонал и руководство	Учредители бизнеса одновременно выполняли все функции: продавали продукт, занимались организацией и продажей продукта. В магазине также работали 1-2 продавца.
Административная система	В компании не были четко закреплены функции и задачи за персоналом.
Финансы	Магазин постепенно выходил на окупаемость, дополнительных инвестиций для рекламы и расширения бизнеса не было.

Благодаря правильной ценовой и ассортиментной политике организация

вышла на стабильный уровень продаж и получила поток постоянных клиентов. Появилась возможность расширения бизнеса. Организация открыла еще 4 точки дополнительных продаж и расширила ассортимент. Теперь она занималась продажей не только детского питания, но и детских игрушек, одежды, обуви и крупногабаритных товаров. В результате начальный бизнес (продажа детского питания) ушел на второй план и стал занимать неключевую роль в общих продажах. В детском питании начали активно появляться конкуренты – региональные и федеральные продуктовые магазины, которые могли предложить покупателю и широкий ассортимент, и низкие цены.

Стадия развития «Рост»	Важные задачи стратегии
Продукт и количество точек продаж	Расширение товарных групп и открытие новых точек продаж. Смещение фокуса с продажи детского питания на продажи детских товаров.
Управление, персонал и руководство	Увеличение персонала компании. За каждым магазином были закреплены конкретные продавцы. Введена система учета остатков и мотивации сотрудников. За каждым продавцом были закреплены конкретные обязанности по работе в торговой точке. Основную работу по закупке и распределению товаров до сих пор вел учредитель компании.
Административная система	В компании уже появилась четкая организационная структура, у каждого сотрудника компании появилась четкая должностная инструкция, приоритеты и четкий список работ.
Финансы	Магазины начали приносить доход, который покрывал затраты на аренду и зарплату. Дополнительный доход уже стало возможным инвестировать в рекламу для повышения узнаваемости и привлечения новых клиентов.

На стадии зрелости рост продаж компании замедлился. Организация охватила всех потенциальных клиентов, которые могли интересоваться детскими товарами. Конкуренция на рынке усилилась. Теперь на рынок пришли федеральные магазины детских товаров, которые могли предложить широкий выбор и низкие цены на весь спектр детских товаров. Организация начала существовать только за счет сформировавшейся базы лояльных покупателей. Ввела систему лояльности и перераспределила ассортимент товаров между своими торговыми точками: сделала каждую точку

специализирующейся на продаже конкретных видов продуктов. Расширение бизнеса повлекло за собой рост товарных остатков и необходимость правильного управления ими. Вырос объем работ и по заказу товаров. Руководитель бизнеса самостоятельно не могу обеспечивать правильное управление товарным запасом своих торговых точек.

Стадия развития «Зрелость»	Важные задачи стратегии
Продукт и количество точек продаж	Организация открыла магазины во всех доступных районах города и включила в свой ассортимент все виды детских товаров. Организация столкнулась с необходимостью оптимизации и более детальным управлением остатками ассортимента по причине скачкообразных остатков.
Управление, персонал и руководство	Персонал компании увеличился. Продавцам делегировались дополнительные функции по приемке и учету товаров. Введена система управления товарными остатками.
Административная система	Организационная структура компании была модернизирована: появились старшие и младшие продавцы. Руководитель компании также управлял бизнесом.
Финансы	Рост затрат компании при стагнации продаж начал приводить к снижению дохода.

В определенный момент для руководителей компании стали очевидны следующие проблемы организации: неэффективное распределение функций, необходимость пересмотра системы вознаграждения для продавцов, необходимости модернизации подхода к управлению товарными остатками. Организация решила не переходить к стадии спада и закрытию бизнеса, а начать полную модернизацию процессов:

- организация открыла направление интернет-продаж, что позволило повысить конкурентоспособность и доступность продуктов;
- организация ввела фиксированную ассортиментную матрицу и начала остальные товары возить на заказ (стабилизировав товарные остатки и расширив предлагаемый ассортимент);
- организация разработала программу постоянных промо-акций для удержания клиентов и повышения их чека;
- организация расширила свой ассортимент товарами, которые слабо представлены на рынке и не представлены в матрице федеральных сетей;

- организация автоматизировала продажи и учет остатков;
- организация ввела дополнительную мотивацию для продавцов, а руководитель делегировал часть функций по управлению ассортиментом старшим продавцам.

Тема 6 Коммуникационные процессы

Жесты и позы

Чувства и установки людей можно определить по манере сидеть или стоять, по набору жестов и отдельным движениям. Людям легче и приятней общаться с теми, кто обладает экспрессивной моторикой, оживленным расслабленным выражением лица.

Яркие жесты отображают позитивные эмоции и располагают к искренности и доверию.

При этом чрезмерная жестикуляция, часто повторяющиеся жесты могут говорить о внутреннем напряжении и неуверенности в себе.

Невербальное общение становится доступным, а уровень взаимопонимания увеличивается, если вы понимаете позы и жесты вашего собеседника.

Сосредоточенность – закрытые глаза, пощипывание переносицы, потирание подбородка;

Критичность – одна рука возле подбородка с вытянутым указательным пальцем вдоль щеки, вторая рука поддерживает локоть;

Позитивность – корпус тела, голова немного наклонены вперед, рука немного касается щеки;

Недоверие – ладонь прикрывает рот, выражая несогласие;

Скука – голова подперта рукой, корпус расслаблен и немного согнут;

Превосходство – положение сидя, ноги одна на другой, руки за головой, веки немного прикрыты;

Неодобрение – беспокойные движения, стряхивание «ворсинок», расправление одежды, одергивание брюк либо юбки;

Неуверенность – почесывание либо потирание ушей, обхватывание одной рукой локтя другой руки;

Открытость – руки раскинуты в стороны ладонями вверх, плечи расправлены, голова «смотрит» прямо, корпус расслаблен;

Межличностное пространство

Расстояние между собеседниками играет важную роль в налаживании контакта, понимании ситуации общения. Часто люди выражают свое отношение такими категориями как «держаться оттуда подальше» или «хочу быть ближе к нему». Если люди заинтересованы друг другом, разделяющее их пространство уменьшается, они стремятся находиться поближе. Для лучшего понимания этих особенностей, а также для того, чтобы правильно разграничивать ситуации и рамки контакта, следует знать основные пределы допустимого расстояния между собеседниками:

Интимное расстояние (до 0,5 м) – интимные доверительные отношения между близкими людьми, друзьями. Также может быть допустимо в спорте, где допустимым является телесное соприкосновение.

Межличностное расстояние (от 0,5 м — до 1,2 м) – комфортное расстояние во время дружественной беседы, где допускаются прикосновения друг к другу.

Социальное расстояние (от 1,2 м — до 3,7 м) – неформальное взаимодействие в социуме, во время деловой встречи. Чем больше расстояние, вплоть до крайней границы, тем отношения формальней.

Публичное расстояние (более 3,7 м) – комфортное расстояние для лектора, который совершает публичное выступление перед большой группой людей.

Такие рамки расстояний и их значимость зависит от возраста, пола человека, его личностных особенностей. Детям комфортно находится на более близком расстоянии от собеседника, а подростки закрываются и желают отстраниться от других.

Женщины любят более близкие расстояния, независимо от пола их собеседника. Уравновешенные, уверенные в себе люди не обращают особого внимания на расстояние, тогда как нервные тревожные люди стараются находиться в отдалении от других.

Научитесь распознавать ложь

Для того, чтобы чувствовать себя уверенно и комфортно в ситуации общения с разными людьми, избегать манипуляций, вам следует научиться распознавать невербальный язык общения в ситуациях, когда вас пытаются обмануть.

На какие же средства невербального общения, жесты, позы, мимику следует обратить внимание, чтобы распознать ложь?

- слишком продолжительные либо частые паузы, паузы и колебания перед началом реплики;
- асимметрия мимики, отсутствие синхронности в работе лицевых мышц, когда выделяется несоответствие в мимике двух сторон лица;
- «застывшее» выражение лица, когда оно не меняется на протяжении 5-10 секунд, является фальшивым;
- запаздывающее выражение эмоций, когда между словом и соотносящимися с ним эмоциями возникают длительные паузы;
- «продолговатая» улыбка, когда губы оттянуты назад от зубов, создавая узкую линию губ;
- визуальный контакт неглубокий, когда глаза лжеца встречаются с глазами собеседника не более, чем третью часть всего времени беседы, при этом часто глядя в потолок и по сторонам с беспокойным выражением лица;
- подергивание любой части тела: постукивание пальцами по столу, покусывание губы, подергивание руками или ногами;
- скудная жестикуляция, которую лжец держит под контролем;
- высокий тон голоса, тяжелое дыхание;
- согнутый корпус, позы со скрещенными ногами;
- скудная мимика, слабая работа лицевых мышц;
- быстрое перемещение глаз вначале в верхний правый угол, а потом в нижний левый;
- быстрое, незаметное на первый взгляд, прикосновение к носу, потирание века;
- более яркая жестикуляция правой рукой, в сравнении с левой;
- любые преувеличения: лишние движения и жесты, неуместные эмоции;
- частое моргание глазами

СЕКРЕТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ

Джон Рокфеллер утверждал, что умение правильно взаимодействовать с людьми – это товар, который можно купить, как обычный сахар или кофе. Но стоит такое умение гораздо дороже, чем что-либо другое на целом свете.

Если вы желаете достичь успеха и научиться управлять людьми, то эти слова великого американского предпринимателя должны стать вашим жизненным кредо. Личность способна расти только в тесном взаимодействии с обществом. С самого детства каждый из нас осваивает основные шаблоны поведения и мировоззрения, полученные долгим путем исторического,

биологического и психического развития человечества.

Для того чтобы иметь влияние и управлять другим человеком, мало знать его личностные и поведенческие особенности. Самое главное, научиться использовать эти знания, овладеть специальными методами и техниками влияния и управления поведением другого, исходя из его мировоззрения, характера, типа личности и других важных психологических особенностей.

Если вы хотите узнать, как управлять людьми, секретные технологии из этой статьи откроют вам не только теоретическую сторону вопроса, но и позволят использовать эти знания в реальной жизни.

Используйте особенности психики

Чтобы помочь людям заглянуть за пределы сознания, профессионалы используют различные методы и техники. Одним из наиболее действенных из них является гипноз. Это метод прямого влияния на психику, суть которого состоит во введении человека в суженное состояние сознания, в котором он легко поддается чужому внушению и управлению.

Использовать гипноз с такой целью непрофессионально и даже противозаконно. Поэтому психологи используют гипноз исключительно с целью «вытянуть» из бессознательной сферы психики те вытесненные мысли и переживания, которые мешают продуктивно жить и являются фундаментом многих проблем и конфликтов.

Умение управлять людьми, прежде всего, заключается в использовании знаний психологии человека, его личностных особенностей. Они помогают менять свое собственное поведение таким образом, чтобы это изменение вызвало нужную вам реакцию другого. Постарайтесь быть более наблюдательными в общении, это поможет вам лучше узнать индивидуальные психологические особенности собеседника. На основе этих знаний попробуйте использовать следующие методы и техники, которые помогут вам правильно и действенно управлять людьми:

Техника «Требуй больше»

Суть этой техники управления людьми заключается в том, чтобы попросить у человека значительно больше, чем вам необходимо на самом деле. Или же просто попросите его сделать что-нибудь странное. Безусловно, он откажется. Через некоторое время после этого можете уверенно просить то, что вам действительно нужно. Психология управления людьми в данном случае состоит в том, что человек будет чувствовать себя неудобно и уже не сможет отказать вам, к тому же, вторая просьба, в сравнении с предыдущей, в его глазах будет выглядеть незначительной.

Обращайтесь по имени

Это совет от знаменитого психолога Дейла Карнеги, который утверждал, что обращение к другим людям по имени подтверждает их личную значимость. Для каждого из нас наше имя – это наиболее приятное сочетание звуков, оно является реальным подтверждением факта нашего существования.

Называя других по имени, подтверждая таким образом их значимость, вы получите расположение и уважение в ответ. Точно так же дело обстоит с титулами, званиями и социальными ролями. Например, если вы называете человека своим другом, то вскоре он действительно будет испытывать к вам дружеские чувства.

Техника «Лесть»

На первый взгляд, все очень просто, нужно просто вызвать чужую симпатию с помощью комплиментов и приятных замечаний. Но будьте осторожны, ведь заметив неискренность, вы вызовете очень сильные негативные эмоции собеседника. Всегда нужно знать, в отношении кого и в какой ситуации следует использовать такие методы. Если вы льстите демонстративному человеку с завышенной самооценкой, тогда ждите позитивной реакции.

Психология управления здесь заключается в том, что каждый из нас комфортно чувствует себя в состоянии когнитивного баланса, когда внешнее влияние подтверждает его собственные мысли и чувства.

Техника «Отражение»

Суть в том, чтобы в некоторой степени копировать манеры поведения человека. Людям больше нравятся те, кто на них похож. Интересно, что если недавно кто-нибудь «отражал» человека, то ему еще некоторое время будет намного приятней взаимодействовать с другими людьми, с теми, кто не принимал участия в предыдущем разговоре. Психология управления в данном случае такая же, как и в случае с обращением по имени.

Эффект усталости оппонента

Если вы попросите человека о важной просьбе в то время, когда он чувствует себя усталым, то он, скорее всего, откажется ее выполнить. Но если вы подчеркнете ее важность, то на следующий день ему будет трудно отказать вам во второй раз, и он выполнит просьбу.

Дело в том, что невыполнение обещания вызывает у людей психологический дискомфорт.

Простая просьба.

Попросите человека о чем-то незначительном, о том, что ему будет вовсе не трудно сделать. После этого попросите сделать что-то более сложное. Эффект такой просьбы заключается в том, что человек незаметно привыкает к постепенному возрастанию сложности.

Будьте внимательны, не просите делать все сразу, между просьбами должны быть довольно большие паузы. В противном случае люди расценят ваше отношение как наглость.

Внимательно слушайте собеседника.

Это умение находить компромиссы и быть чувствительным к эмоциям человека, уважать его личное мнение. Если не согласны с позицией собеседника, не нужно сразу же выражать свой протест и выдвигать контраргументы. Нужно научиться внимательно слушать.

После его монолога согласитесь с тем, что его мнение для вас ценно и только потом высказывайте свое видение. Таким образом, он почувствует свою значимость и попытается прислушаться к вам, даже если не разделяет ваше мнение.

Перефразирование слов

Эта техника является важным подспорьем для налаживания доверительного контакта между людьми. Суть ее заключается в том, что во время беседы вам следует иногда проговаривать общий смысл слов и чувств вашего собеседника, только своими словами. Это поможет другому лучше понять самого себя, а также сформирует представление о вас как о понимающем и сочувствующем друге.

Особенно легко манипулировать другими удастся людям волевым и властным. Обычно харизматичным личностям трудно отказать, поэтому они имеют большее влияние на окружающих.

Теперь вы знаете, как управлять людьми, секретные технологии в данном случае являются секретами человеческой психики. Как видите, такие методы взаимодействия с другими людьми способны стать тем инструментом, который поможет сформировать в сознании собеседника позитивный образ своего и вашего «Я».

Очевидно, что совсем не обязательно использовать гипноз, чтобы научиться влиять на человека и направить его поведение в ту сторону, которая выгодна вам. При этом, человек не получает негативных эмоций и не чувствует себя использованным

Язык тела

Жесты (их значение)

Знание языка тела (значение различных жестов, мимики и т.д) - на Западе обязательно для менеджеров, начиная со среднего звена. В данной статье приведено значение лишь очень немногих жестов из всего их многообразия.

Жесты открытости. Среди них можно выделить следующие: Раскрытые руки ладонями вверх /жест, с вязанный с искренностью и открытостью/, пожимание плечами, сопровождающееся жестом открытых рук /обозначает

открытость натуры/, растегивание пиджака /люди открытые и дружески расположенные к вам часто растегивают пиджак во время разговора и даже снимают его в вашем присутствии/. Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают руки, а когда чувствуют свою вину или насторожены, прячут руки либо в карманы, либо за спину. Специалисты заметили также, что во время успешно идущих переговоров их участники растегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

Жесты защиты /оборонительные/. Ими реагируют на возможные угрозы, конфликтные ситуации. Когда мы видим, что собеседник скрестил на груди руки, следует пересмотреть то, что мы делаем или говорим, ибо он начинает уходить от обсуждения. Руки, сжатые в кулаки также означают защитную реакцию говорящего.

Жесты оценки. Они выражают задумчивость и мечтательность. Например, жест "рука у щеки" - люди, опирающиеся щекой на руку, обычно погружены в глубокое раздумье. Жест критической оценки - подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы - ниже рта /позиция "пождем-посмотрим"/. Человек сидит на краешке стула, локти на бедрах, руки свободно свисают /позиция "это замечательно!"/. Наклоненная голова - жест внимательного слушания. Так, если у большинства слушателей в аудитории головы не наклонены - значит группа в целом не заинтересована тем материалом, который излагает учитель. Почесывание подбородка /жест "хорошо, давайте подумаем"/ используется, когда человек занят принятием решения. Жесты о очках /протирает очки, берет в рот дужку очков к т. п./ - это пауза для размышления, обдумывания своего положения перед тем как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос.

Расхаживание. - жест, обозначающий попытку разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Пощипывание переносицы - жест, обычно сочетающийся с закрытыми глазами, и говорящий о глубокой сосредоточенности "напряженной мысли".

Жесты скуки. Они выражаются в постукивании ногой о пол или щелкании колпачком авторучки. Голова в ладони. Машинальное рисование на бумаге. Пустой взгляд /"Я смотрю на вас, но не слушаю"/.

Жесты ухаживания, "прихорашивания". У женщин они выглядят как приглаживание волос, поправление прически, одежды, рассматривание себя в

зеркале и повороты перед ним; покачивание бедрами, медленное скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины, поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам; балансирование туфли на кончиках пальцев /"в вашем присутствии я чувствую себя уютно"/, у мужчин - поправление галстука, запонок, пиджака, выпрямление всего тела, движение подбородком вверх-вниз к др.

Жесты подозрения и скрытности. Рука прикрывает рот - собеседник старательно скрывает свою позицию по обсуждаемому вопросу. Взгляд в сторону - показатель скрытности. Ноги или все тело обращены к выходу - верный признак того, что человек хочет закончить разговор или встречу. Потрагивание или потирание носа указательным пальцем - знак сомнения /другие разновидности этого жеста - потирание указательным пальцем за ухом или перед ухом, потирание глаз/

Жесты доминантности-подчиненности. Превосходство может быть выражено в приветственном рукопожатии. Когда человек крепко пожимает вам руку и поворачивает ее так, что ладонь лежит поверх вашей, он пытается выразить нечто вроде физического превосходства. И, наоборот, когда он протягивает руку ладонью вверх, значит он готов принять подчиненную роль. Когда рука собеседника при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, а большой палец при этом снаружи - это выражает уверенность человека в своем превосходстве.

Жесты готовности. Руки на бедрах - первый признак готовности /его часто можно наблюдать у спортсменов, ожидающих своей очереди выступить/. Вариация этой позы в положении сидя - человек сидит на краешке стула, локоть одной руки и ладонь другой опираются о колени /так сидят непосредственно перед заключением соглашения или, наоборот, перед тем, как встать и уйти/.

Жесты перестраховки. Различные движения пальцев отражают различные ощущения: неуверенность, внутренний конфликт, опасения. Ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто заменяет палец авторучкой или карандашом и грызет их. Другие жесты этой группы - переплетенные пальцы рук, когда большие пальцы потирают друг друга; пощипывание кожи; трогание спинки стула перед тем как сесть, при собрании других людей.

Для женщин типичный жест придания внутренней уверенности - медленное и изящное поднятие руки к шее.

Жесты фрустрации. Их характеризует короткое прерывистое дыхание, нередко сопровождающееся неясными звуками вроде стопа, мычания и т. п. тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает часто дышать, и продолжает доказывать свое, может столкнуться с неприятностями/; тесно оплетенные, напряженные руки - жест недоверия и подозрения /тот, кто пытается, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеет успеха/, руки тесно сжимают одна другую - значит человек попал в "переделку" например, должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него/; поглаживание шеи ладонью /во многих случаях, когда человек защищается/ - женщины, обычно в этих ситуациях поправляют прическу.

Жесты доверчивости. Пальцы соединены наподобие купола храма /жест "купол"/, что означает доверительность и некоторое сам довольство, эгоистичность или гордость /очень распространенный жест в отношениях начальник-подчиненный/.

Жесты авторитарности. Руки соединены за спиной, подбородок поднят /так часто стоят армейские командиры, милиционеры, а также высшие руководители/. Вообще, если вы хотите дать понять свое превосходство, надо всего лишь физически подняться над оппонентом - сесть выше него, если вы разговариваете сидя, а, может быть, встать перед ним.

Жесты нервозности. Покашливание, прочищение горла /тот, кто часто делает это, ощущает неуверенность, беспокойство/, локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой - кисти рук, расположенные прямо перед ртом /такие люди играют с партнерами в "кошки-мышки", пока те не дадут им возможности "раскрыть карты", указанием на что служит убирание рук от рта на стол/, позванивание монетами в кармане, указывающее на озабоченность по поводу наличия или нехватки денег; подергивание себя за ухо - признак того, что собеседник хочет прервать разговор, но сдерживает себя.

Жесты самоконтроля. Руки, заведенные за спину и сильно сжаты. Другая поза - сидя в кресле, человек скрестил лодыжки и вцепился руками в подлокотники /типична для ожидания приема у зубного врача/. Жесты этой группы сигнализируют о желании справиться с сильными чувствами и эмоциями.

Язык тела, выражаемый в походке.

Важнейшие – скорость, величина шагов, степень напряжения, связанные с ходьбой движения тела, постановка носков. Не забывать о влиянии

обуви (особенно у женщин)!

Быстрая или медленная походка зависит от темперамента и силы побуждений беспокойно-нервные – оживленные и активные – спокойные и расслабленные – вяло-ленивые (например при расслабленной, обвисшей осанке и т.д.)

Широкие шаги (чаще у мужчин, чем у женщин): часто экстраверсия, целеустремленность, рвение, предприимчивость, деловитость. Скорее всего направлен на далекие цели.

Короткие, маленькие шаги (чаще у женщин, чем у мужчин): скорее интроверсия, осторожность, расчет, приспособляемость, быстрое мышление и реакции, сдержанность.

Подчеркнуто широкая и медленная походка – желание выставиться напоказ, действия с пафосом. Сильные и тяжелые движения всегда должны демонстрировать окружающим силу и значение личности. Вопрос: действительно ли?

Выражено расслабленная походка – отсутствие интереса, безразличие, отвращение к принуждению и ответственности, или у многих молодых людей – незрелость, недостаток самодисциплины, или снобизм.

Заметно мелкие и при этом быстрые шаги, нарушенные ритмически: взволнованность, боязливость различных оттенков. (Бессознательная цель: уклониться, уступить дорогу любой опасности).

Ритмически сильная походка, немного раскачивающаяся вперед-назад (с усиленными движениями бедер), притязаящая на некоторое пространство: наивно-инстинктивные и самоуверенные натуры.

Шаркающая «провисающая» походка отказ от волевых усилий и стремлений, вялость, медлительность, ленность.

Тяжеловесная «гордая» походка, в которой есть что-то театральное, не совсем уместное, когда при медленной ходьбе шаги относительно малы (противоречие), когда верхняя часть тела держится подчеркнуто и слишком прямо, возможно при нарушенном ритме: переоценка себя, высокомерие, самовлюбленность.

Твердая, угловатая, ходульная, деревянная походка (неестественное напряжение в ногах, тело не может естественно раскачиваться): зажатость,

недостаток контактов, робость – отсюда в виде компенсации излишняя твердость, перенапряженность.

Неестественно порывистая походка, подчеркнута большие и быстрые шаги, заметное размахивание руками вперед-назад: имеющаяся и демонстрирующаяся активность – часто лишь бессодержательная занятость и старания по поводу каких-то собственных желаний.

Постоянное приподнимание вверх (на напряженных носках ног): стремление вверх, ведомый идеалом, сильной потребностью, чувством интеллектуального превосходства.

Осанка

Хорошая непринужденная осанка – в основе лежит высокая восприимчивость и открытость окружающему, способность к немедленному использованию внутренних сил, естественное доверие к себе и чувство безопасности.

Неподвижность или напряженность тела: реакция самозащиты, когда чувствуют себя не в своей тарелке и хотят отстраниться. Большая или меньшая стесненность, избегание контактов, закрытость, обращенное на себя состояние духа. Часто чувствительность (впечатлительность при потребности в оценке себя).

Постоянная натянутость и внешняя жесткость при известной холодности проявлений: чувствительные натуры, которые пытаются скрыться за видимостью твердости и уверенности (часто вполне успешно).

Плохая, вялая осанка: снаружи и внутри «повесить нос»

Сутулая спина: смирение, покорность, иногда угодничество. Это духовное состояние, которое подтверждается выражением лица, известным каждому.

Часто принимаемые позы конвенционального рода (например, одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди и т.д.) – если не сопряжено с состояниями напряженности: недостаток самостоятельности, потребность в незаметном включении себя в общий порядок. Часто наблюдается, когда несколько человек собирается в группу.

Язык тела - Плечевой пояс и верхняя часть тела

Комбинация: высоко поднятые плечи со слегка сутулой спиной и более-менее втянутым подбородком (более менее склоненная голова, втянутая в плечи): чувство угрозы и следующее из него защитное поведение: беспомощность, чувство «ощетиненности», страх, нервозность, боязливость. Если сохраняется постоянно, - это утвердившаяся черта, развившаяся от продолжительного пребывания в состоянии запуганности, например, при постоянной боязни родителей или супруга (домашнего тирана).

Плечи спадающие вперед – чувство слабости и подавленности, покорности, чувство или комплекс неполноценности.

Сжатие плеч вперед-наружу – при сильном страхе, ужасе.

Свободное опускание плеч – наступившее чувство уверенности, внутренней свободы, владения ситуацией.

Отжимание плеч назад – чувство силы, собственных возможностей, активности, предприимчивости, решимости действовать, нередко переоценка себя.

Попеременное поднимание и опускание плеч – невозможность что-то точно установить, сомнения, раздумья, скепсис.

Выпяченная грудная клетка (интенсивные вдохи и выдохи, постоянный большой остаток воздуха в легких):

«+»: сознание силы, сильное ощущение своей личности, активность, предприимчивость, потребность в социальных контактах.

«-» (особенно, если подчеркнуто): чванство, «надутый» человек, «дутые» намерения, переоценка себя.

Впалая грудная клетка (более интенсивное выдыхание, чем вдыхание, в легких минимальное количество воздуха) – часто плечи спадают вперед:

«+»: внутренний покой, определенной равнодушие, замкнутость, но все это в границах позитивного, так как проистекает из слабости побуждений.

«-»: слабое самочувствие, недостаток напора и жизненной силы, пассивность, покорность, угнетенность (особенно при общем упадке сил).

Руки упираются в бедра: потребность в усилении, упрочнении. Демонстрация другим своей твердости, уверенности, стабильности и превосходства: руки совсем не используются в споре, притязания на большое

пространство. Вызов, бравада. Часто компенсация скрываемого чувства слабости или смущения. Действие усиливается при широко расставленных ногах и оттянутой назад голове.

Руки поддерживают верхнюю часть туловища, опираясь о что-либо, например, о стол, спинку стула, низкую трибуну и т.д.: это поддерживающее верхнюю часть тела движение для того, кто слабо стоит на ногах; в психологическом смысле – стремление к духовной опоре при внутренней неуверенности.

Тема 7 Принятие управленческих решений

1 Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание

отделу продаж.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

2 Вот уже 8 лет предприятие «Свет цукерак» радуется детей и взрослых своей продукцией. За это время предприятие стало большим диверсифицированным производством, в настоящий момент обладая тремя продуктами в своем портфеле – плитки темного шоколада, шоколадные батончики и наборы конфет.

После нескольких лет успеха руководство предприятия решило – время расти! Расширение на сегмент молочного шоколада выглядит логичным шагом, поскольку на данный момент все товары предприятия производятся из темного шоколада.

Перед руководством предприятия стоит две альтернативы роста:

- 1) строительство новой фабрики;
- 2) покупка предприятия «ШокоМоло», специализирующегося на производстве молочного шоколада.

Строительство новой фабрики обойдется в 6 млн. \$. Производственные линии заработают к началу следующего года. Предприятие сможет производить до 1,5 млн. плиток молочного шоколада в год. Период окупаемости составит 3 года.

Стоимость приобретения предприятия «ШокоМоло» составит 18 млн. \$. Сделка может быть заключена к началу следующего года. В настоящий момент «ШокоМоло» производит 3,75 млн. плиток молочного шоколада в год. 50% продаж приходится на экспорт в соседнюю страну, в которой молочный шоколад является традиционным продуктом. В этой стране стоимость одной плитки шоколада составляет 1,25 \$. Период окупаемости составит 6,2 года.

Руководство предприятия «Свет Цукерак» предполагает, что плитка молочного шоколада на внутреннем рынке может быть продана по цене 1\$.

Ожидается, что в следующем году спрос на молочный шоколад возрастет на 5%. Информация об общем объеме выпуска продукции шоколадной отрасли представлена в таблице:

	2016	2017	2018
Молочный шоколад, млн. \$	33,1	34,3	36,4
Темный шоколад, млн. \$	147,8	167,2	195,5

Какой вариант расширения Вы предложите предприятию «Свет Цукерак»? Аргументируйте Ваш ответ и ход мыслей.

3 Устойчивое социально-экономическое развитие предполагает переход к «зелёной» экономике. В Программе ООН по окружающей среде (UNEP) приводится следующее определение: «Зелёная» экономика – результат повышения благосостояния людей и социальной справедливости при существенном сокращении экологических рисков и экологического дефицита (ограниченности)»; по определению Организации экономического сотрудничества и развития, «Зелёная» экономика – модель экономического развития, основанная на устойчивом развитии и знании экономики окружающей среды».

Министерство экономики Республики Беларусь в 2012 году представило Национальное сообщение «Устойчивое развитие Республики Беларусь на принципах «зелёной» экономики», в котором обозначены направления перехода к «зелёной» экономике.

Макроуровень. Европейский Союз в сотрудничестве с Республикой Беларусь начал реализацию проекта по зеленой экономике. Целью проекта является продвижение механизмов «зеленой» экономики в Беларуси. Конкретные мероприятия, которые будут проводиться в рамках проекта, могут быть сгруппированы в два главных технических компонента: Компонент А – Развитие знаний и компетенций органов власти Беларуси, как на национальном, так и местном уровнях, в контексте зеленой экономики; Компонент В – Разработка проекта Программы действий по сокращению выбросов загрязняющих веществ до 2030 года, охватываемых Гетеборгским протоколом, с интегральной оценкой выбросов.

ЗАДАНИЕ

Микроуровень. На примере ЧУП «Мозырские молочные продукты» объясните влияние перехода Республики Беларусь к «зеленой экономике» на процесс управления предприятием.

1. Какие ресурсные потоки (информационные, финансовые, сырьевые, материально-технические, трудовые, временные) претерпят изменения и поясните каковы будут эти изменения?

2. Предложите миссию предприятия. Актуальный девиз (слоган) предприятия «Здоровье людей — наша забота!!!»

3. Переход к «зеленой экономике» - это проблема или возможность для предприятия? (ответ обоснуйте)

ЧУП «Мозырские молочные продукты» выпускает следующий ассортимент продукции:

- молоко цельное: пастеризованное, стерилизованное;
- кисломолочную продукцию: ряженку, кефир, йогурты и др. кисломолочные продукты;
- сыры жирные, сметану, пудинги, творог жирный и нежирный, творожную массу, сыворотку, мороженое, сливочное масло, казеин и др.

Всего ассортимент продукции предприятия составляет свыше 80 наименований различных видов высококачественной молочной продукции.

Географией экспорта являются Россия, Украина, Польша, Германия.

На предприятии используется следующая технологическая последовательность переработки молока.

Поступающее сырье – молоко из хозяйств Мозырского, Ельского и Наровлянского, Петриковского районов доставляется на предприятие в автомобильных цистернах. Перед выгрузкой сырье проходит лабораторный радиологический и химический контроль. Далее сырое молоко подается насосом по закрытой системе молокопроводов на охлаждение, затем поступает в резервуары на накопление.

На предприятии установлены две современные автоматизированные линии (производство Италия) по переработке молока. Технологический процесс переработки сырья состоит из следующих операций:

1) Очистка поступающего сырья от механических примесей на сепараторах- сливкоотделителях, разделением сырья на 2 фракции: жирную (сливки) и обезжиренное молоко с последующими операциями бактофугирование (очистка сырья на бактериологическом уровне), с нормализацией молока по массовой доле жира (в зависимости от жирности вырабатываемого ассортимента продукции), с последующей термической обработкой – пастеризацией, гомогенизацией, а также охлаждением.

2) Сливки после прохождения термической обработки (пастеризация) направляются для изготовления сметаны, масла сливочного, мороженого, сливок питьевых пастеризованных.

3) Обезжиренное молоко или нормализованная смесь проходит термическую обработку и используется для изготовления творога, кисломолочной продукции, молока питьевого пастеризованного и нежирных

продуктов, а также нормализуется по жиру и частично отгружается сдатчикам.

4) Сыворотка от производства творожных изделий используется для производства напитка на основе сыворотки, сыворотки пастеризованной и отгружается поставщикам сырья.

5) Нормализованное пастеризованное молоко поступает на участки производства кефира, ряженки, заквасок для кисломолочных продуктов. Готовые в резервуарах кисломолочные продукты и молоко подаются на розлив и упаковку к автоматам розлив участка. Далее продукция, уложенная в транспортную тару, подается для охлаждения в склад готовой продукции и последующей отгрузки.

Тема 8 Руководитель организации

1. Обсуждение книги «Карьера менеджера».
2. Обсуждение книги «Стив Джобс».
3. Выделите плюсы и минусы работы менеджера. Ответ обоснуйте.
4. Обсуждение статьи «Топ-200 самых высокооплачиваемых менеджеров в мире». Источник: <http://www.equilar.com/publications/51-2-200-highest-paid-CEO-rankings-2015.html>.
5. На примере известного вам руководителя охарактеризуйте роли, которые он исполняет используя классификацию Г. Минцберга.
6. Приведите пример известного вам успешного руководителя. Выделите наиболее важные черты характера, которые способствовали его успеху. Охарактеризуйте основные особенности управления.

Тема 9 Руководство и лидерство

Тест «Умение влиять на людей».

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
9. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то, весьма авторитетный, в чем-то не прав?

Оценка ответов. Ответ «да» на следующие вопросы оценивается в 5 баллов: 1, 3-7, 10-13. Ответ «нет» на следующие вопросы оценивается в 5 баллов: 2, 8, 9. Суммируйте баллы.

35-65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится

такой стиль отношений, по вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожной, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

30 и меньше баллов. Увы, хотя часто вы бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать через силу. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываетесь неправильно понятой.

2.3 Перечень тестовых заданий

::001:: Выберите верное утверждение:

управление и менеджмент одинаковые понятия;

понятие «управление» включает в себя понятие «менеджмент»;

понятие «менеджмент» включает в себя понятие «управление».

ответы не верны

понятия «управление» и «менеджмент» не связаны между собой

::002:: Кто является автором следующего определения «Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать»?

Р. Дафт

Г. Минцберг

А. Файоль

Г. Форд

Л. Гилбрет

::003:: Кто является автором следующего определения «Менеджмент – это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов, направленное на получение прибыли путем рационального их использования»?

А. Файоль

Г. Минцберг

Р. Дафт

Г. Форд

Л. Гилбрет

::004:: Кто является автором следующего определения «менеджмент – это тончайшее искусство, овладеть которым без опыта невозможно. Только с опытом может прийти понимание бесконечных нюансов управленческого процесса, способность вписывать собственные знания в заданный контекст»?

- А. Файоль
- Г. Минцберг
- Р. Дафт
- Г. Форд
- Л. Гилбрет

::005:: Кто является автором следующего определения «Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд»?

- А. Файоль
- Л. Якокка
- Р. Дафт
- Г. Форд
- Л. Гилбрет

::006:: Кто является автором следующего определения «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу»?

- А. Файоль
- Р. Дафт
- П. Друкер
- Г. Минцберг
- Л. Гилбрет

::007:: Основная цель менеджмента - это:

- обеспечение эффективности деятельности организации
- обеспечение роста объемов продаж
- обеспечение показателей, задаваемых организацией извне (например, государственными органами, рынком)
- обеспечение роста прибыли
- обеспечение роста производительности труда

::008:: Организационные формы общественного производства – это:

- объекты управления
- субъекты управления
- процесс управления
- методы управления
- система управления

::009:: Специалист-менеджер – это:

- объект управления
- субъект управления

процесс управления
метод управления
система управления

::010::Что из перечисленного ниже является особенностью американской модели управления?

коллективное принятие решений
стремление к консенсусу
бережливость
патернализм
индивидуальное принятие решений

::011::Что из перечисленного ниже является особенностью японской модели управления?

коллективное принятие решений
стремление к богатству
прагматизм
индивидуальная оценка труда
индивидуальное принятие решений

::012::Что из перечисленного ниже является особенностью американской модели управления?

коллективное принятие решений
коллективная ответственность
подготовка руководителей универсального типа
стиль руководства ориентирован на группу
индивидуальное принятие решений

::013::Что из перечисленного ниже является особенностью японской модели управления?

подготовка руководителей универсального типа
подготовка узкоспециализированных руководителей
индивидуальная ответственность
стиль руководства ориентирован на индивида
индивидуальное принятие решений

::014::Что является ключевым показателем американского менеджмента на микроуровне?

прибыль предприятия
производительность труда работников
прогрессивные технологии
заработная плата
акционерный капитал

::015::Что является ключевым показателем японского менеджмента на микроуровне?

прибыль предприятия
производительность труда работников
прогрессивные технологии
заработная плата
акционерный капитал

::016::Что означает принцип «гуаньси» в китайской модели управления?

мы все – одна семья
важно не то, что ты знаешь, а кого ты знаешь
одно слово дороже тонны золота
торопись медленно
ответы не верны

::017::Что означает принцип «нэмаваси» в японской модели управления?

премирование работников по результатам квартала
принятие решений на основе консенсуса
индивидуальное принятие решений и ответственность
горизонтальное перемещение работников
ответы не верны

::018::Что из перечисленного ниже является основными чертами китайской модели управления?

гуманность
честность
единство слова и дела
долгосрочное планирование
все ответы верны

::019::Управление в какой стране характеризуется использованием принципа семейственности?

Япония
Италия
Германия
Великобритания
США

::020::Управление в какой стране осуществляется на основе принципов порядка, дисциплины, аккуратности, методичности?

Франция
Италия
Германия
Великобритания
США

::021::К области интересов представителей какой школы относится максимальное увеличение производительности труда на предприятиях?

- школы научного управления
- административной школы управления
- школы поведенческих наук
- эмпирической школы
- школы человеческих отношений

::022::Представителями какой школы было доказано, что процесс управления должен основываться на определенных правилах (принципах) управления?

- школы научного управления
- административной школы управления
- школы поведенческих наук
- эмпирической школы
- школы человеческих отношений

::023::Принцип соответствия был обоснован:

- Г. Фордом
- Ф. Тейлором
- А. Файолем
- Г. Эмерсоном
- М. Вебером

::024::Принцип соответствия заключается в том, что:

- каждый работник обязан обладать всеми умениями и навыками работы на любом этапе производства
- каждому работнику следует поручать такую работу, для которой он подходит лучше всего
- каждый работник должен получить от своего руководства соответствующий документ о режиме работы организации
- вознаграждение работника должно соответствовать его затратам труда
- ответы не верны

::025::Кем был предложен график, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка?

- Ф. Тейлором
- А. Файолем
- Г. Эмерсоном
- Г. Ганттом
- Г. Фордом

::026::Микрохронометр был изобретен:

- Ф. и Л. Гилбретами

Ф. Тейлором
А. Файодем
Г. Эмерсоном
Г. Фордом

::027::Кем были сформулированы двенадцать принципов производительности?

Ф. и Л. Гилбретами
Ф. Тейлором
А. Файодем
Г. Эмерсоном
Г. Фордом

::028::Метод поточной (конвейерной) технологии впервые в мире был введен в 1913 г. на заводах компании:

«General Motors Corporation»
«Ford Motor Company»
«Chrysler»
«Sony Inc.»
«Apple Inc.»

::029::Что из перечисленного ниже относится к области интересов представителей школы административного управления:
повышение эффективности на конкретных рабочих местах
совершенствование управления организацией в целом
совершенствование социально-психологического климата в коллективе
улучшение условий труда рабочих
нормирование труда

::030::Представителями школы административного управления:
были выделены основные функции управления
было доказано, что процесс управления должен основываться на определенных правилах (принципах) управления
были определены условия и качества, необходимые руководителю для успешного осуществления управления
создана бюрократическая модель организации
все ответы верны

::031::Кто впервые выделил пять обязательных функций управления?

А. Файоль
М. Вебер
А. Слоун
Ф. Герцберг
Ф. Тейлор

::032::Кто выделил четырнадцать универсальных принципов управления?

- А. Файоль
- М. Вебер
- А. Слоун
- Ф. Герцберг
- Ф. Тейлор

::033::В область научных интересов представителей школы человеческих отношений и поведенческих наук вошли:

- изучение поведения человека в трудовом процессе
- определение функций администрации организации
- нормирование труда
- определение принципов управления
- определение качеств руководителя

::034::Определение менеджмента как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц» впервые было дано:

- М.-П. Фоллет
- Э. Мэйо
- Ф. Гилбретом
- Ч. Бернардом
- Г. Фордом

::035:: «Хоуторнские исследования» (1927-1933гг.) были проведены под руководством:

- М.-П. Фоллет
- Э. Мэйо
- Ф. Гилбрета
- Ч. Бернарда
- Ф. Тейлора

::036::В результате «Хоуторнских исследований» ученые пришли к выводу о том, что важным фактором увеличения производительности труда является:

- уровень автоматизации производства
- условия труда
- человеческие отношения
- внедрение научной организации труда
- наличие коллективного договора

::037::Сформулировано понятие «стиль руководства» и дана первая классификация стилей в рамках исследований:

- школы научного управления
- административной школы управления
- школы поведенческих наук
- школы человеческих отношений

эмпирической школы управления

::038::Основные недостатки школы человеческих отношений и поведенческих наук:

игнорировались производственные и технологические факторы
организация рассматривалась как замкнутая социальная система
игнорировался ситуационный подход
отсутствовал системный подход к проблемам управления
все ответы верны

::039::Другое название школы поведенческих наук:

«классической»
«неоклассическая»
«бихевиористская»
«менеджмент эпохи модерна»
ответы не верны

::040::Что согласно исследованиям школы человеческих отношений является неотъемлемым элементом эффективности любой организации:

математическое моделирование
классическая бюрократическая модель организации
исследования и разработки
человеческий фактор
все ответы верны

::041::Системный подход к управлению:

утверждает, что все организации являются закрытыми системами
явился методологической основой для возникновения современной системы управления – стратегического менеджмента
рассматривает управление как процесс
дал толчок применению психологии в управлении
ответы не верны

::042::Ситуационный подход к управлению называют:

классическим
кейсовым
японским
американским
демократическим

::043::Кто из перечисленных ниже являются известными теоретиками ситуационного подхода:

А. Файоль, Д. Муни, А. Рейли
Г. Кунц, С. О'Доннел
Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор.

Ф. Тейлор, Г. Форд
Э. Мэйо, Ч. Бернард

::044::Кто из перечисленных ниже являются известными теоретиками процессного подхода:

А. Файоль, Д. Муни, А. Рейли
Г. Кунц, С. О'Доннел
Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор.
Ф. Тейлор, Г. Форд
Э. Мэйо, Ч. Бернард

::045::Ситуационный подход к управлению:

отвергает достижения других подходов и школ управления
признает, что общий процесс управления одинаков
утверждает, что не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях
утверждает, что существует унифицированное эффективное управление во всех ситуациях
ответы не верны

::046::Совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей – это:

метод управления
принцип управления
закон управления
система управления
правленческое решение

::047::Какие методы менеджмента основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека?

экономические
организационно-административные
социальные
психологические
управленческие

::048::Какой вид власти характеризует следующее утверждение: возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым подчиненные его выделяют и уважают, восхищаются им и даже стремятся ему подражать?

законная власть
власть, основанная на вознаграждении
власть, основанная на принуждении

экспертная власть
эталонная власть

::049::Какой вид власти характеризует следующее утверждение: возникает вследствие высоких профессиональных знаний руководителя и его компетенции?

законная власть
власть, основанная на вознаграждении
власть, основанная на принуждении
экспертная власть
эталонная власть

::050::Какая власть не зависит от официальной должности руководителя?

законная власть
власть, основанная на вознаграждении
власть, основанная на принуждении
экспертная власть
эталонная власть

::051::В рамках какого подхода выделены стили лидерства?

подхода с позиции личных качеств
экономического подхода
социального подхода
поведенческого подхода
ситуационного подхода

::052::Повседневная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние с целью побуждения к достижению целей организации - это:

стиль руководства
метод управления
власть
влияние
принцип управления

::053::Согласно поведенческому подходу стили руководства классифицируют на:

автоматический, демократический, либеральный
автократический, демократический, либеральный
экономический, демократический, либеральный
автократический, социальный, либеральный
автократический, новаторский, либеральный

::054::Кем в рамках поведенческого подхода была обоснована теория ХУ?
Э. Мэйо

Г. Фордом
Д. Макгрегором
Ч. Бернардом
Ф. Тейлором

::055::Выберите из предложенных характеристик те, которые соответствуют согласно теории ХУ руководителю-демократу:
не навязывает свою волю подчиненным
использует стремление исполнителей к самовыражению
стремится как можно больше вопросов решать коллегиально
правильно реагирует на критику
все ответы верны

::056::Выберите из предложенных характеристик те, которые не соответствуют согласно теории ХУ руководителю-демократу:
не навязывает свою волю подчиненным
использует стремление исполнителей к самовыражению
стремится как можно больше вопросов решать коллегиально
правильно реагирует на критику
все ответы не верны

::057::Выберите из предложенных характеристик те, которые соответствуют согласно теории ХУ руководителю-автократу:
централизует полномочия
единовластно принимает решения
оказывает психологическое воздействие на подчиненных, нередко прибегая к угрозам
основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд
все ответы верны

::058::Выберите из предложенных характеристик те, которые не соответствуют согласно теории ХУ руководителю-автократу:
централизует полномочия
единовластно принимает решения
оказывает психологическое воздействие на подчиненных, нередко прибегая к угрозам
основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд
все ответы не верны

::059::Выберите из предложенных характеристик те, которые соответствуют либеральному стилю руководства:
подчиненные получают почти полную свободу по выработке своих целей и сами же свою работу контролируют

в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие
менеджер-либерал боится конфликтов
менеджер-либерал не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей
все ответы верны

::060::Выберите из предложенных характеристик те, которые не соответствуют либеральному стилю руководства:
подчиненные получают почти полную свободу по выработке своих целей и сами же свою работу контролируют
в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие
менеджер-либерал боится конфликтов
менеджер-либерал не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей
все ответы не верны

::061::Что из перечисленного соответствует теории Y?
труд - процесс естественный; если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней
если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль
приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели
способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично
все ответы верны

::062::Что из перечисленного соответствует теории X?
люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работу
у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили
больше всего люди хотят защищенности
чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания
все ответы верны

::063::Что из перечисленного ниже относится к административным методам менеджмента:
организационные и распорядительные воздействия
ценовая политика
механизмы ценообразования
механизмы и методы повышения качества продукции
обеспечение конкурентоспособности продукции и организации в целом

::064::Что из перечисленного ниже не относится к способам административного воздействия?

организационные воздействия,
распорядительные воздействия,
материальная ответственность и взыскания,
дисциплинарная ответственность и взыскания,
ответы не верны

::065::Что из перечисленного не относится к экономическим методам менеджмента:

организационные воздействия
распорядительные воздействия
мотивация
методы социально-психологического воздействия
все ответы верны

::066::Какие методы менеджмента базируются на власти, дисциплине и взысканиях?

экономические
организационно-административные
социальные
психологические
управленческие

::067::Какие способы административного воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия?

организационные воздействия
распорядительные воздействия
материальная ответственность и взыскания
дисциплинарная ответственность и взыскания
административная ответственность

::068::Какие способы административного воздействия предполагают использование приказов, распоряжений, указаний, инструкций?

организационные воздействия
распорядительные воздействия
материальная ответственность и взыскания
дисциплинарная ответственность и взыскания
административная ответственность

::069::Целью каких методов менеджмента является управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе

положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы?

экономических
организационно-административных
социальных
психологических
управленческих

::070::Что из перечисленного ниже относится к психологическим методам менеджмента?

методы формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости
методы гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления
методы психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду
методы профессионального отбора и обучения ориентированы на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе
все ответы верны

::071::Какие методы менеджмента определяются социально-экономической природой рыночной экономики и окружающей среды предприятия?

экономические
организационно-административные
социальные
психологические
управленческие

::072:: Какие методы менеджмента предполагают прямой характер воздействия?

экономические
организационно-административные
социальные
психологические
управленческие

::073::К каким способам административного воздействия относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка?

организационные воздействия
распорядительные воздействия

материальная ответственность и взыскания
дисциплинарная ответственность и взыскания
административная ответственность

::074:: Что из перечисленного относится к экономическим методам менеджмента?

коммерческий расчет
внутрифирменный расчет
ценовая политика и механизмы ценообразования
механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом
все ответы верны

::075:: Методы менеджмента применяются:

по отношению к трудовым коллективам в целом
по отношению к внешней среде организации
только по отношению к определенным группам работников
только по отношению к производственному процессу
ответы не верны

::076:: На какие виды подразделяются функции управления?

математические и управленческие
общие и специальные
специализированные и конкретные
общие и обобщенные
общие и объективные

::077:: Что из перечисленного ниже относят к специальным функциям управления?

управление маркетинговой деятельностью,
управление материально-техническим обеспечением,
управление инновационной деятельностью,
управление инвестиционной деятельностью
все ответы верны

::078:: Общие функции управления объединяются в цикл посредством:

учета и анализа
процессов принятия решения и процессов передачи информации (коммуникациями)
регулирования и мотивации
контроля и координации
стратегического и тактического планирования

::079:: Общие функции менеджмента – это:

часть управленческого цикла (планирование, организация, мотивация, контроль)

специализация труда менеджеров (управление персоналом, сбытом и др.)

направление деятельности менеджеров (принятие решений, руководство, управление конфликтами и др.)

процесс передачи информации (коммуникации)

ответы не верны

::080::Конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами – это?

методы управления

уровни управления

принципы управления

функции управления

управленческие решения

::081::Какова последовательность общих функций в управленческом цикле?

планирование, учет, мотивация, контроль

планирование, организация, мотивация, контроль

контроль, планирование, мотивация, организация

планирование, мотивация, контроль, организация

организация, планирование, контроль, мотивация

::082::Что из перечисленного является особенностью современного планирования?

необходимость непрерывного пересмотра планов

директивность планирования

статичность планирования

индикативность планирования

все ответы верны

::083::Что из перечисленного является неотъемлемыми элементами современного планирования?

определение целей деятельности организации в будущем

определение результатов деятельности организации в будущем

постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов

все ответы верны

::084::Что является предпосылкой планирования?

анализ и учет

прогнозирование

маркетинг

управление

разработка рекомендаций

::085::Что из перечисленного ниже относят к принципам планирования?

- полнота планирования
- точность планирования
- ясность планирования
- непрерывность планирования
- все ответы верны

::086::Планирование как функция менеджмента присуща менеджерам:

- высшего звена
- среднего звена
- низового звена
- высшего и среднего звена
- всех уровней управления

::087::Что является результатом планирования?

- план
- прогноз
- контроль
- управленческое решение
- учет перспектив

::088::Что из перечисленного ниже относят к методам планирования?

- балансовый метод
- бюджетирование
- моделирование
- нормативный метод
- все ответы верны

::089::Какая функция управления на предприятии обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций?

- планирование
- организация
- прогнозирование
- контроль
- мотивация

::090::Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является:

- делегирование
- ответственность
- должностная инструкция
- штатное расписание
- приказ

::091::Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач – это: ответственность

полномочия

права

приказ

стимулирование

::092::Какие виды полномочий выделяют?

линейные и функциональные

линейные и параллельные

штабные и линейные

линейные и экономические

штабные и функциональные

::093::Мотивация как функция менеджмента присуща менеджерам:

высшего звена

среднего звена

низового звена

высшего и среднего звена

всех уровней управления

::094::Какие виды потребностей выделяют у человека в рамках теорий мотивации?

внутренние и внешние

первичные и вторичные

экономические и психологические

социальные и структурные

физиологические и экономические

::095::Что из перечисленного ниже относится к элементам модели мотивации?

потребность, поведение, вознаграждение

потребность, поведение, вознаграждение, обратная связь

поведение, вознаграждение, обратная связь

потребность, поведение, заработная плата, обратная связь

потребность, поведение, обратная связь

::096::Что из перечисленного ниже не относится к элементам модели мотивации?

потребность

поведение

вознаграждение

обратная связь

заработная плата

::097::Что из перечисленного относится к категории «внешнего вознаграждения»?

заработная плата

грамота

премия

похвала

все ответы верны

::098::Что из перечисленного относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

заработная плата

грамота

процесс труда

премия

надбавка

::099::Какие виды внешнего вознаграждения рассматриваются в рамках теорий мотивации?

внутреннее и внешнее

первичное и вторичное

экономическое и психологическое

моральное и материальное

физиологическое и экономическое

::100::Контроль как функция менеджмента позволяет:

выявить проблемы в целях корректировки деятельности организации

определить оптимальный состав ресурсов

установить цели организации

дестимулировать работу персонала

ответы не верны

::101::Оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций – это задача:

предварительного контроля

текущего контроля

заключительного контроля

функционального контроля

экономического контроля

::102::Выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, возникающих до выполнения хозяйственных операций – это задача:

предварительного контроля

текущего контроля

заключительного контроля
функционального контроля
экономического контроля

::103::Что из перечисленного ниже является объектом предварительного контроля?

человеческие ресурсы
материальные ресурсы
финансовые ресурсы
технологические ресурсы
все ответы верны

::104::Контроль как функция менеджмента присуща менеджерам:

высшего звена
среднего звена
всех уровней управления
низового звена
высшего и среднего звена

::105::Какая функция управления включает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными?

планирование
организация
прогнозирование
контроль
мотивация

::106::Совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами – это:

вид управления
организационная структура управления
система управления
уровень управления
элемент управления

::107::Что из перечисленного ниже является элементом организационной структуры управления?

звенья (отделы)
уровни (ступени)
горизонтальные связи
вертикальные связи
все ответы верны

::108::Структурные подразделения, а также отдельные специалисты,

выполняющие соответствующие функции управления либо их часть – это:
звено управления
уровень управления
организационная структура управления
система управления
все ответы верны

::109::Совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией – это:
звено управления
уровень управления
организационная структура управления
система управления
все ответы верны

::110::Распределение и специализация работ, выполняемых для достижения целей организации, по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики – это:
специализация
департаментация
функционализация
декомпозиция
композиция

::111::Процесс группировки родственных функций и видов работ в подразделения – это:
специализация
департаментация
функционализация
декомпозиция
композиция

::112::В какой из организационных структур управления нарушается принцип единоначалия?
в матричной
в линейной
в сетевой
в дивизиональной
в функциональной

::113::Какие виды организационных структур можно отнести к дивизиональным?
продуктовая и региональная
линейно-штабная
сетевая

функциональная
проектная

::114::Этот вид структуры предполагает одновременное использование функциональной и дивизиональной командных цепочек в одной из частей организации:

дивизиональная структура
матричная структура
сетевая структура
функциональная структура
проектная структура

::115::Дублирование ресурсов в подразделениях, слабая координация взаимодействий подразделений, ограничение контроля над деятельностью подразделений со стороны высшего руководства – это недостатки:

линейной структуры
функциональной структуры
дивизиональной структуры
сетевой структуры
матричной структуры

::116::Что из перечисленного ниже относят к адаптивным структурам управления?

матричная структура
сетевая структура
проектная структура
командная структура
все ответы верны

::117::Что из перечисленного ниже не относят к адаптивным структурам управления?

матричная структура
сетевая структура
проектная структура
командная структура
все ответы не верны

::118::Что из перечисленного ниже относят к иерархическим структурам управления?

матричная структура
сетевая структура
дивизиональная структура
проектная структура
командная структура

::119::Что из перечисленного ниже не относят к адаптивным структурам управления?

матричная структура

сетевая структура

проектная структура

командная структура

все ответы верны

::120::Выберите верное утверждение из предложенных:

норма управляемости определяется числом работников, подчиняющихся менеджеру

норма управляемости определяется числом заданий, выполняющих подчиненными

норма управляемости определяется числом нормативов в организации

норма управляемости определяется числом уровней управления

норма управляемости определяется числом документов, обрабатываемых менеджером

::121::Традиционные взгляды на схему организационной структуры рекомендуют, чтобы норма управляемости равнялась:

100-200 человек

50-70 человек

15-30 человек

7-12 человек

1-2 человека

::122::Что из перечисленного характеризует высокую норму управляемости? работа, выполняемая подчиненными, является стабильной и рутинной

подчиненные выполняют однотипные рабочие задания

подчиненные находятся в одном помещении

подчиненные хорошо обучены и мало нуждаются в указаниях по выполнению заданий

все ответы верны

::123::Что из перечисленного характеризует низкую норму управляемости?

работа, выполняемая подчиненными, является стабильной и рутинной

подчиненные выполняют однотипные рабочие задания

подчиненные находятся в одном помещении

подчиненные хорошо обучены и мало нуждаются в указаниях по выполнению заданий

все ответы не верны

::124::Что из представленного ниже характеризуется следующим утверждением: властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних

уровнях управления организации?

централизация управления
децентрализация управления
система управления
метод управления
способ управления

::125::Что из представленного ниже характеризуется следующим утверждением:
властные полномочия по принятию решений смещаются в направлении
нижних уровней организации?

централизация управления
децентрализация управления
система управления
метод управления
способ управления

::127::Что из перечисленного ниже охватывают все уровни управления
организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность
функционирования?

планирование
прогнозирование
коммуникации
контроль
анализ и учет

::128::К какому виду коммуникаций относят перемещение информации внутри
организации с уровня на уровень?

коммуникации по нисходящей
коммуникации по восходящей
межуровневые коммуникации
горизонтальные коммуникации
неформальные коммуникации

::129::Что из перечисленного ниже является видами вертикальных
коммуникаций?

параллельные и горизонтальные
восходящие и нисходящие
параллельные и нисходящие
восходящие и горизонтальные
неформальные и формальные

::130::Посредством каких коммуникаций подчиненным сообщается о текущих
задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых
процедурах и т.п.?

коммуникаций по нисходящей
коммуникаций по восходящей

формальных коммуникации
горизонтальных коммуникации
неформальных коммуникации

::131::Посредством каких коммуникаций руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел?

коммуникаций по нисходящей
коммуникаций по восходящей
формальных коммуникации
горизонтальных коммуникации
неформальных коммуникации

::132::К какому виду коммуникаций относят обмен информацией между подразделениями на одном уровне управления?

коммуникации по нисходящей
коммуникации по восходящей
межуровневые коммуникации
горизонтальные коммуникации
неформальные коммуникации

::133::Какой вид коммуникаций занимает большую часть времени работы руководителя?

коммуникации по нисходящей
коммуникации по восходящей
межуровневые коммуникации
горизонтальные коммуникации
коммуникации руководитель-подчиненный

::134::Что из перечисленного ниже относят к элементам коммуникационного процесса?

отправитель
получатель
сообщение
канал передачи информации
все ответы верны

::135::Что из перечисленного ниже является целью коммуникационного процесса?

обеспечение передачи информации получателю отправителем
обеспечение декодирования информации получателем
обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения
обеспечение декодирования информации, являющейся предметом общения
все ответы верны

::136::Что из перечисленного ниже относят к элементам коммуникационного процесса?

- зарождение идеи
- кодирование и выбор канала
- передача
- декодирование
- все ответы верны

::137::Какова верная последовательность этапов коммуникационного процесса?

- передача, зарождение идеи, кодирование и выбор канала, декодирование, обратная связь
- зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, обратная связь
- кодирование и выбор канала, зарождение идеи, передача, декодирование, обратная связь
- зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование, обратная связь
- обратная связь, зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование

::138::Что из перечисленного ниже относят к каналам коммуникационного процесса?

- телефон
- электронная почта
- деловые письма
- разговор лицом к лицу
- все ответы верны

::139::Что из перечисленного ниже относится к наиболее емкому каналу коммуникационного процесса?

- телефон
- электронная почта
- деловые письма
- формальные отчеты
- разговор лицом к лицу

::140::Что из перечисленного ниже относится к наименее емкому каналу коммуникационного процесса?

- телефон
- электронная почта
- деловые письма
- формальные отчеты
- разговор лицом к лицу

::141::Сколько каналов передачи информации использует студент при

устном ответе на экзамене?

- один
- два
- три
- четыре
- пять

::142::Сколько каналов передачи информации использует студент при письменном ответе на экзамене?

- один
- два
- три
- четыре
- пять

::143::Что из перечисленного ниже относят к преградам на пути межличностных коммуникаций?

- восприятие
- семантика
- обмен невербальной информацией
- некачественная обратная связь
- все ответы верны

::144::Выберите верное утверждение из предложенных ниже:

55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% — через интонации и модуляции голоса, 7% - через слова, воспринимаемые получателем

90% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 5% — через интонации и модуляции голоса, 5% - через слова, воспринимаемые получателем

5% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 82% — через интонации и модуляции голоса, 13% - через слова, воспринимаемые получателем

25% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 25% — через интонации и модуляции голоса, 50% - через слова, воспринимаемые получателем

10% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 30% — через интонации и модуляции голоса, 60% - через слова, воспринимаемые получателем

::145::Какую преграду на пути межличностных коммуникаций характеризует следующее утверждение: во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим?

- восприятие

неумение слушать
семантика
обмен невербальной информацией
некачественная обратная связь

::146::Какую преграду на пути межличностных коммуникаций характеризуют культурные особенности различных наций (в том числе языковые различия)?

восприятие
неумение слушать
семантика
обмен невербальной информацией
некачественная обратная связь

::147::Что из перечисленного ниже относят к преградам на пути организационных коммуникаций?

неудовлетворительная структура организации
восприятие
неумение слушать
семантика
обмен невербальной информацией

::148::Что из перечисленного ниже не относят к преградам на пути межличностных коммуникаций?

восприятие
информационные перегрузки
неумение слушать
семантика
обмен невербальной информацией

::149::Совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач – это:

планирование
организация
управленческое решение
управленческая деятельность
полномочия

::150::Что из перечисленного характеризует управленческое решение?

выбор альтернативы из множества вариантов действий для достижения поставленной цели
реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации
включает план действий, формулировку задания и организационно-

практическую работу по его реализации
необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель
любого уровня
все ответы верны

::151::Какие управленческие решения выделяют в зависимости от степени определенности?
долго- и среднесрочные
программируемые и непрограммируемые
кратко- и долгосрочные
решения, принимаемые в условиях определенности и неопределенности
программируемые и контурные

::152::Какие управленческие решения выделяют в зависимости от формы подготовки:
единоличные, групповые и коллективные
долго- и среднесрочные
кратко- и долгосрочные
решения, принимаемые в условиях определенности и неопределенности
программируемые и контурные

::153::Какие управленческие решения выделяют в зависимости от жесткости регламентации:
долго- и среднесрочные
кратко- и долгосрочные
контурные, структурированные, алгоритмические
решения, принимаемые в условиях определенности и неопределенности
программируемые и контурные

::154::Что из перечисленного относят к программируемым решениям?
выбор нового целевого рынка
отключение абонента сотовой связи в случае отрицательного баланса на его счете
изменение технологии производства
выпуск нового вида продукции
заключение контракта с новым поставщиком

::155::Что из перечисленного относят к непрограммируемым решениям
относят?
реконструкция завода после наводнения
назначение кандидата на должность главного технолога
изменение технологии производства
выпуск нового вида продукции
все ответы верны

::156::Что из перечисленного не относят к программируемым решениям?

- выбор нового целевого рынка
 - изменение технологии производства
 - выпуск нового вида продукции
 - заключение контракта с новым поставщиком
- все ответы верны

::157::Что из перечисленного не относят к непрограммируемым решениям относят?

- реконструкция завода после наводнения
- назначение кандидата на должность главного технолога
- изменение технологии производства
- выпуск нового вида продукции
- отключение абонента сотовой связи в случае отрицательного баланса на его счете

::158::Что из перечисленного относится к этапам процесса принятия управленческих решений?

- анализ ситуации
 - реализация решения
 - оценка реализованного решения
 - выбор альтернативы
- все ответы верны

::159::Какова верная последовательность процесса принятия управленческого решения?

- выбор альтернативы, анализ ситуации, реализация решения, оценка реализованного решения
- разработка альтернативных вариантов решения, выбор альтернативы, анализ ситуации, реализация решения, оценка реализованного решения
- осознание потребности в принятии решения, анализ ситуации, разработка альтернативных вариантов решения, выбор альтернативы, реализация решения, оценка реализованного решения
- осознание потребности в принятии решения, разработка альтернативных вариантов решения, выбор альтернативы, реализация решения, оценка реализованного решения
- осознание потребности в принятии решения, анализ ситуации, разработка альтернативных вариантов решения, выбор альтернативы, реализация решения

::160::В основе принятия каких решений лежат типовые процедуры определенных действий по разрешению проблем, имевших место ранее в практике организации или менеджера?

- узкоспециализированных
- непрограммируемых

программируемых
стратегических
тактических

::161::Какие методы принятия управленческих решений целесообразно использовать при анализе большого объема информации в короткий промежуток времени, оценке влияния различных факторов на результаты работы организации?

групповые
количественные
индивидуальные
экономические
социальные

::162::К групповым методам принятия управленческих решений относят:

количественный метод
мозговой штурм
экономико-математическое моделирование
интуитивный метод
все ответы верны

::163::Какой метод принятия управленческих решений предусматривает участие сторонних экспертов?

метод 635
метод Дельфи
мозговой штурм
индивидуальный метод
количественный метод

::164::Какому индивидуальному стилю принятия решений соответствует утверждение: менеджеры, использующие этот стиль, принимают решения быстро, не любят иметь дело с большими объемами информации и способны рассматривать только одну-две альтернативы?

аналитическому
концептуальному
директивному
поведенческому
экономическому

::165::При принятии какого решения из предложенных целесообразно использовать количественные методы:

выбор кандидатов на разные должности в новом подразделении
разработка прогноза динамики платежеспособного спроса в регионе
увольнение работника за систематические прогулы
изменение режима работы отдела

внесение изменений в приказ о премировании

::166::Какие методы принятия управленческих решений в большей части базируются на интуиции менеджера?

экономические
неформальные
количественные
групповые
социальные

::167::Какие индивидуальные стили принятия решений выделяют?

аналитический
концептуальный
директивный
поведенческий
все ответы верны

::168::При принятии какого решения из предложенных целесообразно использовать групповые методы:

выбор кандидатов на разные должности в новом подразделении
выбор нового рынка сбыта продукции
разработка нового вида продукции
изменение штатного расписания
все ответы верны

::169::Что является предметом управленческого труда?

материальные ресурсы
информация
технология производства
трудовые ресурсы
финансовые ресурсы

::170::Термин «менеджер» может употребляться применительно:

к администратору любого уровня управления
к экономисту планово-экономического отдела
к продавцу-консультанту
к специалисту по нормированию труда цеха
к специалисту по расчету цен планово-экономического отдела

::171::В результате вертикального разделения труда выделяются менеджеры:

высшего звена, среднего звена, функционального звена
высшего звена, среднего звена, низового звена
высшего звена, среднего звена, производственного звена
высокого звена, среднего звена, низового звена

высшего звена, управленческого звена, низового звена

::172::В результате горизонтального разделения труда выделяются менеджеры:

высшего звена, среднего звена, функционального звена

генеральные и функциональные менеджеры

высшего звена, среднего звена, производственного звена

управленческого звена и низового звена

высшего звена и среднего звена

::173::Основные требования, предъявляемые к современным менеджерам:

гибкость мышления

системность мышления

способность решать поставленные задачи

креативность

все ответы верны

::174::Что является результатом управленческого труда?

информация

технология производства

управленческое решение

трудовые ресурсы

финансовые ресурсы

::175::Что является средством управленческого труда?

материальные ресурсы

технология производства

трудовые ресурсы

финансовые ресурсы

организационная и вычислительная техника и интеллект человека

::176::Какие должности относятся к низовому звену управления?

директор

заместитель директора

начальник управления

мастер смены

начальник отдела

::177::Какие должности относятся к высшему звену управления?

директор, заместитель директора

начальник отдела

начальник управления

мастер смены

экономист

::178::Какие должности относятся к среднему звену управления?

директор
заместитель директора
начальник отдела
начальник управления
мастер смены

::179::Требования к уровню освоения навыков менеджера варьируется в зависимости от положения менеджера в организационной иерархии:

да
нет
в зависимости от ситуации
в зависимости от должностной инструкции
ответы не верны

::180::Познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязь ее частей – это:

концептуальные навыки
навыки общения с персоналом
технические навыки
экономические навыки
коммуникационные навыки

::181::Концептуальные навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют для:

директора, заместителя директора
начальника отдела
начальника управления
мастера смены
экономиста

::182::Навыки работы с персоналом важны для менеджеров:

высшего звена
среднего звена
низового звена
низового и среднего звена
всех звеньев управления

::183::Специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций – это:

концептуальные навыки
навыки общения с персоналом
технические навыки
экономические навыки

коммуникационные навыки

::184::Управленческие роли менеджеров по Г. Минцбергу:
информационные, межличностные, по принятию решений
информационные, межличностные, технические
межличностные, по принятию решений, технические
межличностные, по принятию решений, экономические
информационные, межличностные, экономические

::185::Какие аспекты находятся в основе концепции лидерства?
люди, влияние и организационная структура
люди, влияние и цели
люди, жизненный цикл организации и цели
методы и принципы управления
функции и принципы управления

::186::Выберите верное утверждение:
лидерство возникает среди людей
лидерство не подразумевает оказание влияния
лидерство не используется для достижения целей
влияние означает, что взаимоотношения между людьми являются пассивными
все ответы верны

::187::Способность индивида влиять на других людей для достижения
организационных целей – это:
управление
лидерство
влияние
власть
полномочия

::188::Какие подходы использовали ученые-бихевиористы для определения
значимых факторов эффективного лидерства:
подход с позиции личных качеств, экономический подход, ситуационный
подход
подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный
подход
подход с позиции личных качеств, социальный подход, ситуационный подход
подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, социальный подход
подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, экономический
подход

::189::Кто из перечисленных занимался исследованиями лидерства?
Г. Форд

Стогдилл
Ф. Тейлор
Г. Гант
Э. Мэйо

::190::Выберите верное утверждение согласно современному подходу к лидерству:

личные качества руководителя не должны соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных

человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств

человек становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств

личные качества руководителя должны лишь изредка соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных

все ответы верны

::191::Какому подходу к лидерству соответствует утверждение: эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным?

подходу с позиции личных качеств

экономическому подходу

социальному подходу

поведенческому подходу

ситуационному подходу

::192::Какому подходу к лидерству соответствует утверждение: лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств?

подходу с позиции личных качеств

экономическому подходу

социальному подходу

поведенческому подходу

ситуационному подходу

::193::Что из перечисленного является характерными чертами лидера?

новаторство

умение вдохновлять людей

склонность к экспериментам

гибкость

все ответы верны

::194::Что из перечисленного не является характерными чертами лидера?

новаторство

осторожность

умение вдохновлять людей
склонность к экспериментам
гибкость

::195::Что из перечисленного является характерными чертами менеджера (в сравнении с лидером)?

новаторство
умение вдохновлять людей
склонность к экспериментам
гибкость
все ответы не верны

::196::Что из перечисленного не является характерными чертами менеджера?

новаторство
умение вдохновлять людей
склонность к экспериментам
гибкость
все ответы верны

::197::Потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей – это:

влияние
власть
полномочия
лидерство
управление

::198::Эффект, который оказывают действия человека на установки, ценности, верования или поведение других людей – это:

влияние
власть
полномочия
лидерство
управление

::199::Что из перечисленного относят к видам власти в организации?

законная власть
власть, основанная на вознаграждении
власть, основанная на принуждении
экспертная власть
все ответы верны

::200::Что из перечисленного не относят к видам власти в организации?

законная власть
власть, основанная на вознаграждении

политическая власть
власть, основанная на принуждении
экспертная власть

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

3 Контроль знаний

3.1 Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Основы менеджмента и организационное поведение»

- 1 Сущность и интерпретация понятий «менеджмент», «менеджер», «предприниматель».
- 2 Специфика управленческой информации.
- 3 Менеджмент как наука и практика управления.
- 4 Отличительные черты менеджмента, субъект и объект менеджмента.
- 5 Механизм менеджмента.
- 6 Характеристика основных принципов менеджмента.
- 7 Системный подход к менеджменту.
- 8 Процессный подход к менеджменту.
- 9 Ситуационный подход к менеджменту.
- 10 Количественный подход к менеджменту.
- 11 Этапы развития менеджмента как науки.
- 12 Школа научного управления.
- 13 Классическая (административная) школа управления.
- 14 Школа человеческих отношений.
- 15 Школа поведенческих наук.
- 16 Американская модель менеджмента.
- 17 Японская модель управления.
- 18 Китайская модель управления.
- 19 Особенности управления в европейских организациях.
- 20 Понятие и функциональное назначение методов менеджмента
- 21 Экономические методы управления.
- 22 Административные методы и эффективность их использования.
- 23 Особенности применения социально-психологических методов управления.
- 24 Понятие функций менеджмента и их классификация
- 25 Планирование – центральная функция менеджмента.
- 26 Виды и методы планирования.
- 27 Процесс планирования и его характеристика.
- 28 Управление по целям и его характеристика.
- 29 Организация как функция менеджмента.
- 30 Виды полномочий и их характеристика.
- 31 Эффективная организация делегирования полномочий.
- 32 Мотивация как функция менеджмента.
- 33 Содержательные теории мотивации.
- 34 Процессуальные теории мотивации.
- 35 Управленческий контроль и его сущность.
- 36 Этапы контроля в организации.
- 37 Условия эффективности управленческого контроля.
- 38 Понятие и элементы организационных структур управления.
- 39 Классификация организационных структур управления.

- 40 Факторы, влияющие на выбор организационной структуры.
- 41 Функциональная структура управления.
- 42 Дивизиональная структура управления.
- 43 Матричная структура управления.
- 44 Командная структура управления.
- 45 Сетевая структура управления.
- 46 Технология проектирования организационной структуры управления.
- 47 Централизация и децентрализация: понятие и факторы их определяющие.
- 48 Нормы управляемости и факторы, влияющие на их установление.
- 49 Понятие и сущность коммуникаций в организации.
- 50 Этапы коммуникационного процесса.
- 51 Особенности межличностных и организационных коммуникаций.
- 52 Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций.
- 53 Понятие и содержание власти.
- 54 Природа и виды лидерства.
- 55 Отличие лидера от менеджера.
- 56 Поведенческий подход к классификации стилей руководства.
- 57 Ситуационный подход к классификации стилей руководства.
- 58 Теория ХУ.
- 59 Управленческая решетка Блейка-Моутона.
- 60 Теория Фидлера.
- 61 Теория «путь-цель».
- 62 Теория Герси-Бланшара.
- 63 Управленческие решения и их виды.
- 64 Этапы процесса принятия управленческих решений.
- 65 Методы принятия управленческих решений.
- 66 Групповые методы обсуждения и принятия решений.
- 67 Особенности управленческого труда.
- 68 Уровни разделения труда менеджеров в организации.
- 69 Требования к современным менеджерам.
- 70 Управленческие роли менеджеров.

3.2 Критерии оценок по дисциплине

«Основы менеджмента и организационное поведение»

(на основании письма Министерства образования Республики Беларусь от 28.05.2013 г. № 09-10/53-ПО)

Десятибалльная шкала в зависимости от величины балла и отметки включает следующие критерии:

10 (десять) баллов, зачтено выставляется за систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине, а также по основным вопросам, выходящим за её пределы; за точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; за безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; за выраженную способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; за полное и глубокое усвоение основной, дополнительной литературы, по изучаемой учебной дисциплине; за умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; за творческую самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 (девять) баллов, зачтено выставляется за систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; за способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; за систематическую, активную самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 (восемь) баллов, зачтено выставляется за систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование

научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; за владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; за способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; за активную самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 (семь) баллов, зачтено выставляется за систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; за свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; за самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 (шесть) баллов, зачтено выставляется за достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; за способность самостоятельно применять типовые решения в рамках, учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; за активную самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 (пять) баллов, зачтено выставляется за достаточные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; за способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им сравнительную оценку; за самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.

4 (четыре) балла, зачтено выставляется за достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; за усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; за умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; за умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им оценку; за работу под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 (три) балла, не зачтено выставляется за недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; за знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; за слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; за неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой учебной дисциплины; за пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 (два) балла, не зачтено выставляется за фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта высшего образования; за знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок; за пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 (один) балл, не зачтено выставляется за отсутствие знаний и (компетенций) в рамках образовательного стандарта высшего образования, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

4 Вспомогательный раздел
4.1 Учебная программа дисциплины

Учреждение образования
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
ГГУ имени Ф. Скорины

_____ И.В. Семченко
(подпись)

_____ /
(дата утверждения)
Регистрационный № УД-_____/уч.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности
1-26 02 01 «Бизнес-администрирование»

Учебная программа составлена на основе типовой учебной программы для учреждений высшего образования «Основы менеджмента и организационное проектирование» для специальности 1-26 02 01 Бизнес-администрирование (регистрационный № ТД-Е.626/тип от 07.09.2015 г.) и учебного плана специальности 1-26 02 01 Бизнес-администрирование учреждения образования «Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины» (регистрационный № Е 26-01-19 от 28.02.2019 г.).

СОСТАВИТЕЛИ:

Орлова А.В., старший преподаватель кафедры экономики и управления

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономики и управления учреждения образования «Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины» (протокол № 10 от 03.05.2019);

Научно-методическим советом учреждения образования «Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины» (протокол № 8 от 17.05.2019).

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа «Основы менеджмента и организационное поведение» разработана для студентов специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование» на основе типовой учебной программы.

Дисциплина относится к циклу общенаучных и общепрофессиональных дисциплин государственного компонента.

Программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования для специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование».

Целью изучения дисциплины является освоение теоретических знаний и современных концепций, применяемых в области менеджмента и организационного поведения.

Основные задачи курса - помочь студентам освоить область управления на организационном уровне, приобрести навыки формирования и развития корпоративной культуры, а также системы деловых коммуникаций.

Предметом дисциплины является область взаимодействия между субъектами и объектами управления на организационном уровне, а также процессы формирования и преобразования функциональных организационных структур. Поэтому дисциплина занимает важное место в системе подготовки современного менеджера, специализирующегося в области бизнес-администрирования.

Рекомендуемые методы и технологии обучения: лекция, практические занятия, метод проблемного изложения, анализ проблемных ситуаций, дискуссия, круглый стол, творческое задание, работа в малых группах, ролевая, деловая и обучающая игра, поточная конференция, работа с наглядными пособиями, видео- и аудио-материалами, кейс-метод, метод проектов, исследовательский метод, устный и письменный контроль, тестирование, самоконтроль.

Требования к уровню подготовки выпускника

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить следующие академические и социально-личностные компетенции, предусмотренные образовательным стандартом:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным вырабатывать новые идеи (обладать креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой на компьютере.

АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК-6. Уметь работать в команде.

СЛК-7. Вести социально-ответственный бизнес.

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями, предусмотренными образовательным стандартом:

ПК-1. Находить перспективные направления бизнеса. Создавать предприятия.

ПК-2. Управлять человеческими ресурсами предприятия. Организовывать работу малых коллективов исполнителей для достижения поставленных целей, устанавливать размер оплаты труда с учетом его эффективности для предприятия.

ПК-3. Управлять материальными ресурсами и финансами предприятия.

ПК-4. Владеть современными социально-экономическими и психологическими методами управления.

ПК-5. Разрабатывать и согласовывать представляемые материалы.

ПК-6. Вести деловые переговоры.

ПК-7. Готовить доклады, материалы к презентациям.

ПК-8. Анализировать и оценивать собранные данные.

ГЖ-9. Работать с юридической литературой и трудовым законодательством.

В результате освоения дисциплины: «Основы менеджмента и организационное поведение» студенты должны:

знать:

- значение менеджмента и организационного поведения для деятельности организации;

- основные понятия и теоретические положения менеджмента и организационного поведения, возможности их применения на практике;

- основополагающие представления об организациях различных типов;

- профессиональные лексикю менеджмента и организационного поведения;

- принципы, методы, технологию управления предприятием;

- основополагающие идеи менеджмента как управления людьми в организации и научные основы моделирования организации;

- методологию и особенности применения технологий менеджмента и организационного поведения на предприятии в условиях современного рынка;

- принципы управления предприятием;

уметь:

- наметить общие направления эффективного управления и использовать принципы и методы менеджмента и организационного

поведения чтобы формировать стратегию и тактику, создавать организации и управлять операциями;

- анализировать конфликты в организации и знать пути их разрешения;

владеть:

- навыками решения задач, возникающих в работе руководителей, экономистов и других специалистов организаций, в деятельности предпринимателей.

Дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» изучается студентами 1 курса специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование». Общее количество часов – 322; аудиторное количество часов - 144, из них: лекции - 72, семинарские занятия - 72, управляемая самостоятельная работа - 14. Форма отчётности – экзамен, зачет.

Учебная дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» связана с учебными дисциплинами «Основы предпринимательской деятельности», «Экономическая теория».

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРНИЦКОГО

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Сущность менеджмента

Сущность и интерпретация понятий «менеджмент», «менеджер», «предприниматель». Сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей менеджмента. Специфика управленческой информации.

Тема 2. Эволюция теории менеджмента

Основные этапы развития теории и практики менеджмента. Классическая теория управления. Принципы научного управления Ф.У. Тейлора. Поведенческая школа. Партиципативный подход. Хоторнские эксперименты. Школа управленческой науки или количественный подход. Специфика ситуационного менеджмента. Системный подход в менеджменте.

Тема 3. Принципы и методы управления

Понятие принципов менеджмента. История формирования принципов менеджмента. Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона, 14 классических принципов управления А. Файоля. Кибернетические принципы менеджмента. Понятие и функциональное назначение методов менеджмента. Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента. Виды методов менеджмента: экономические, организационные, социальные, психологические.

Тема 4. Функции менеджмента

Понятие функций менеджмента и их классификация. Содержание основных функций менеджмента: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, анализа и контроля деятельности персонала.

Тема 5. Организационные структуры управления

Норма управляемости. Департаментализация. Централизованные, децентрализованные, бюрократические и функциональные организационные структуры: достоинства и недостатки. Потенциал дивизиональных структур. Органические, проектные и матричные организационные структуры. Переход к плоским организационным структурам.

Тема 6. Коммуникационные процессы

Эволюция взглядов на природу информации. Роль информации в управлении бизнесом. Свойства и классификация информации, используемой в бизнесе. Специфика коммуникационного процесса в системе управления предприятием. Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций

Тема 7. Принятие управленческих решений

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Природа процесса принятия решения. Показатели качества и эффективности управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений.

Тема 8. Руководитель организации

Роли и функции руководителя. Возраст и здоровье как факторы профессиональной и служебной карьеры. Личностные черты руководителя - интеллект, креативность, воля, целеустремленность, предусмотрительность, активность, харизма.

Тема 9. Руководство и лидерство

Лидерство. Влияние. Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, традиционная и экспертная власть, власть, основанная на харизме). Баланс власти. Руководство. Отличие лидера от менеджера. Руководство. Стили руководства. Теория «Х» и «У». Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость. Вариативность стиля руководства в зависимости от различных факторов.

Тема 10. Управление персоналом

Понятие и цели управления персоналом. Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях. Экономическая, социальная и деловая эффективность. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. Субъекты управления персоналом. Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами. Методы управления персоналом. Основные этапы эволюции управления персоналом. Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами. Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами.

Тема 11. Мотивация

Понятие и роль мотивации. Иерархия потребностей (пирамида потребностей А. Маслоу). Мотивы и мотивация трудовой деятельности. Стимулирование трудовой деятельности. Материально-социальные стимулы. Морально-психологические принципы. Модель современной комплексной системы мотивации.

Тема 12. Организационное поведение

Подходы к изучению организационного поведения в психологии, социологии и конфликтологии. Механизмы и способы объяснения различных типов организационного поведения. Модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи,

культура личности. Определение миссии и целей организации, основные моменты создания корпоративной культуры. Особенности устава компании. Этические ценности и миссия организации. Корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников

Тема 13. Командообразование

Роль команд и рабочих групп в развитии организации. Формальные и неформальные группы. Современные изменения в организации труда: функциональные обязанности и функциональная грамотность. Организация работы малых производственных групп и система их технического обслуживания. Групповые кружки качества. Самоуправляющиеся команды.

Тема 14. Конфликты

Понятие, содержание и типология конфликтов. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРНИЦКОГО

ПЕРЕЧЕНЬ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ И УСП

Перечень семинарских занятий

1. Сущность менеджмента.
2. Эволюция теории менеджмента.
3. Принципы и методы управления.
4. Функции менеджмента.
5. Организационные структуры управления.
6. Коммуникационные процессы.
7. Принятие управленческих решений.
8. Руководитель организации.
9. Руководство и лидерство.
10. Управление персоналом.
11. Мотивация.
12. Организационное поведение.
13. Командообразование.
14. Конфликты.

Формы контроля знаний

1. Опрос.
2. Тестирование.
3. Контрольные работы.
4. Оценка за решение практической ситуации.

Рекомендуемые темы тестовых заданий

1. Сущность менеджмента.
2. Эволюция теории менеджмента.
3. Принципы и методы управления.
4. Функции менеджмента.
5. Организационные структуры управления.
6. Коммуникационные процессы.
7. Принятие управленческих решений.
8. Руководитель организации.
9. Руководство и лидерство.
10. Управление персоналом.
11. Мотивация.
12. Организационное поведение.
13. Командообразование.
14. Конфликты.

Рекомендуемые темы контрольных работ

1. Функции менеджмента.
2. Принятие управленческих решений.
3. Руководство и лидерство.
4. Мотивация.
5. Организационное поведение.
6. Конфликты.

Управляемая самостоятельная работа

Для самостоятельного изучения выделяются следующие темы дисциплины «Основы менеджмента и организационное поведение»:

- «Принципы и методы управления»;
- «Коммуникационные процессы»;
- «Принятие управленческих решений»;
- «Руководитель организации»;
- «Мотивация»;
- «Организационное поведение»;
- «Конфликты».

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

Название дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Основы предпринимательской деятельности	Кафедра экономики и управления		Рекомендовать к утверждению учебную программу в представленном варианте протокол № ____ от _____.____201
Экономическая теория	Кафедра экономической теории и мировой экономики		Рекомендовать к утверждению учебную программу в представленном варианте протокол № ____ от _____.____201

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф.СКОРНИЦКОГО

**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ
ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
на _____ / _____ учебный год**

№ № пп	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
экономики и управления (протокол № _____ от
_____ 20__ г.)

Заведующий кафедрой экономики и управления
к.э.н., доцент _____ И.В. Бабына

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета УО «ГГУ им. Ф. Скорины»
к.э.н., доцент _____ А.К. Костенко

4.2 Перечень рекомендуемой литературы

Основная литература:

- 1 Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес. - СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
- 2 Байнев, В.Ф. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.Ф. Байнев. – Минск: БГУ, 2007. – 142 с.
- 3 Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
- 4 Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учебно-методическое пособие / А.А. Брасс. – Мн.: РИВШ, 2008. – 248 с.
- 5 Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
- 6 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 356 с.
- 7 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Гардарика, 2004. – 528 с.
- 8 Глухов, В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, – 2009. – 608 с.
- 9 Глушаков В.Е. Основы менеджмента и организационное поведение. - Мн.: Издательский Центр БГУ, 2010. – 154 с.
- 10 Гончаров, В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640 с.
- 11 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
- 1 Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М.: Вильямс, 2009. – 704 с.
- 12 Желтенков А. В. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. В. Желтенков, И. М. Жураховская, В. С. Семенович, С. А. Рябиченко, И. В. Брага, Я. К. Фимушкин - М.: 2012. – 456 с.
- 13 Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
- 14 Кабушкии, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2009. – 336 с.
- 15 Коротков, Э.М. Менеджмент / Э.М. Коротков. – М. : Юрайт, 2010. – 640 с.
- 16 Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент / Б. Т. Кузнецов. – М.: Юнити, 2013. – 623 с.
- 17 Менеджмент / под. Ред. М. Л. Разу - М.: «Кнорус», 2011. – 468 с.
- 18 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.
- 19 Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник. - М. - ИНФРА-М, 2005. – 384 с.

20 Руденко, А. М. Деловые коммуникации: учебник / А. М. Руденко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 350 с.

21 Семенов А.К., Набоков Н.И. Основы менеджмента: учебник. - М.: ООО «ИТК «Дашков и К», 2009. – 560 с.

22 Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. – 438 с.

23 Томпсон-мл, Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл, А. Стрикленд Ш. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 928 с.

24 Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.

Дополнительная литература:

1 Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами (HRM). Учебно-методическое пособие. - Мн.: ФУ Аинформ, 2006. - 320 с.

2 Глушаков В.Е. Коучинг - развитие потенциала человеческих ресурсов. - Мозырь: ООО ИД «Белый Ветер», 2008. - 85 с.

3 Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке / П Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 272с.

4 Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 400с.

5 Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 240 с.

6 Измайлова, М. Мотивация трудовой деятельности: современные теории / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - № 7. – С. 73-84.

7 Коргова, М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Р.-н-Д.: Феникс, 2010. – 236 с.

8 Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640с.

9 Кравченко, А. История менеджмента / А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2009. – 560 с.

10 Кухарчук, А. М. Управление – менеджмент. Лидерство и руководство: теоретические основы, тесты / А. М. Кухарчук, С. С. Майхуб. – Минск: Экоперспектива, 2011. – 304 с.

11 Морита, А. SONY. Сделано в Японии // А. Морита. Пер. с англ. – м.: АЛЬПИНА, 2014. – 288 с.

12 Руденко, А.М. Деловые коммуникации: учебник / А.М. Руденко. – Р.-н-Д.: Феникс, 2013. – 350 с.

13 Семь нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340с.

14 Смольский, А.П. Деловой менеджмент. Учебно-практическое пособие / А.П. Смольский. – Мн.: Современная школа, 2011. – 304 с.

15 Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения / Г. Форд. Пер. с англ. – М.: АСТ, 2013. – 349 с.

16 Хартли, Р. Ошибки и успехи менеджмента / Р. Хартли; пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 416 с.

17 Чудновская, С.Н. Управленческие решения / С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368с.

18 Шакиров, Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Шакиров // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10. – С. 107-115.

19 Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.

20 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 370с.

21 Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М.: Поппури, 2007. – 400с.

Интернет-ресурсы:

1. www.managerpro.m - Профессиональный портал для менеджеров.
2. www.elitarium.m - Центр дистанционного образования.
3. www.astp.net - Ассоциация Европейских профессионалов трансфера Науки и технологий (Association of European Science & Technology Transfer Professionals - ASTP).

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов				Количество часов УСР	Формы контроля знаний
		лекции	практические (семинарские) занятия	лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сущность менеджмента	2	2	–	–		
	1 Сущность и интерпретация понятий «менеджмент», «менеджер», «предприниматель». 2 Сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей менеджмента. 3 Специфика управленческой информации.						Решение практической ситуации
2	Эволюция теории менеджмента	2	2	–	–		Тест
	1 Основные этапы развития теории и практики менеджмента. 2 Основные школы менеджмента. 3 Подходы к менеджменту.						
3	Принципы и методы управления	2	4	–	–	2	
3.1	1 Понятие и история формирования принципов менеджмента. 2 Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона, 14 классических принципов управления А. Файоля. 3 Кибернетические принципы менеджмента.	2	2	–	–		Тест
3.2	1 Понятие и функциональное назначение методов менеджмента. 2 Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента. 3 Виды методов менеджмента: экономические, организационные, социальные, психологические.	–	2	–	–	2 лз	Тест

4	Функции менеджмента	2	2	-	-		
	1 Понятие функций менеджмента и их классификация. 2 Содержание основных функций менеджмента: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, анализа и контроля деятельности персонала.						
5	Организационные структуры управления	4	4	-	-		
	1 Понятие и элементы организационных структур управления. 2 Норма управляемости. 3 Департаментализация.	2	2	-	-		Тест
	1 Централизованные, децентрализованные, бюрократические и функциональные организационные структуры: достоинства и недостатки. 2 Потенциал дивизиональных структур. 3 Органические, проектные и матричные организационные структуры. Переход к плоским организационным структурам.	2	2	-	-		Проверочная контрольная работа
6	Коммуникационные процессы	4	6	-	-	2	
6.1	1 Эволюция взглядов на природу информации. 2 Роль информации в управлении бизнесом. 3 Свойства и классификация информации, используемой в бизнесе.		2	-	-	2 лз	Тест
6.2	1 Коммуникационный процесс в системе управления предприятием. 2 Элементы коммуникационного процесса.	2	2	-	-		Тест
6.3	1 Организационные коммуникации: понятие и виды. 2 Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций	2	2	-	-		Решение практической ситуации
7	Принятие управленческих решений	4	6	-	-	2	
7.1	1 Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. 2 Природа процесса принятия решения. 3 Классификация управленческих решений.		2			2 лз	Тест
7.2	1 Этапы процесса принятия управленческих решений. 2 Методы и методики принятия управленческих решений.	2	2				Решение практической

	3 Особенности групповых методов принятия управленческих решений.						ситуации
7.3	1 Показатели качества и эффективности управленческих решений. 2 Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.	2	2				Проверочная контрольная работа
8	Руководитель организации	2	4	-	-		
8.1	1 Особенности управленческого труда. 2 Разделение труда руководителей. 3 Роли и функции руководителя.	2	2	-	-		Тест
8.2	1 Возраст и здоровье как факторы профессиональной и служебной карьеры. 2 Личностные черты руководителя.	-	2	-	-	2 лз	Опрос
9	Руководство и лидерство	6	6	-	-		
9.1	1 Понятие и содержание власти. 2 Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, традиционная и экспертная власть, власть, основанная на харизме). 3 Баланс власти.	2	2	-	-		Опрос
9.2	1 Природа и виды лидерства. 2 Характерные черты лидера. 3 Отличие лидера от менеджера.	2	2	-	-		Опрос
9.3	1 Понятие и содержание руководства. 2 Стили руководства. Теория «Х» и «У». 3 Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость.	2	2	-	-		Решение практической ситуации, контрольная работа
9.4	1 Ситуационная классификация стилей руководства. 2 Теория «путь-цель». 3 Вариативность стиля руководства в зависимости от различных факторов.	2	2	-	-		
Итого часов за 1 семестр		30	38	-	-	8	экзамен
10	Управление персоналом	8	6	-	-		
10.1	1 Персонал как объект управления. 2 Понятие и цели управления персоналом. 3 Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях.	2	2	-	-		Тест

10.2	1 Основные этапы эволюции управления персоналом. 2 Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами. 3 Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами.	2	-	-	-		Тест
10.3	1 Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. 2 Субъекты управления персоналом. 3 Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами.	2	2	-	-		Опрос
10.4	1 Методы управления персоналом. 2 Экономические методы управления персоналом. 3 Социально-психологические методы управления персоналом.	2	2	-	-		Тест
11	Мотивация	4	6	-	-	2	
11.1	1 Понятие и роль мотивации. 2 Материально-социальные стимулы. 3 Морально-психологические принципы.	2	2	-	-		Тест
11.2	1 Теории мотивации. 2 Содержательные теории мотивации. 3 Процессуальные теории мотивации.	-	2	-	-	2 лз	Тест
11.3	1 Модель современной комплексной системы мотивации. 2 Мотивы и мотивация трудовой деятельности. 3 Стимулирование трудовой деятельности.	2	2	-	-		Проверочная контрольная работа
12	Организационное поведение	6	8	-	-	2	
12.1	1 Подходы к изучению организационного поведения в психологии, социологии и конфликтологии. 2 Механизмы и способы объяснения различных типов организационного поведения. 3 Модели организационного поведения.	2	2	-	-		Опрос
12.2	1 Понятие и роль корпоративной культуры. 2 Модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи, культура личности. 3 Ценности успешных организаций.	2	2	-	-		Опрос
12.3	1 Определение миссии организации. 2 Определение целей организации.	-	2	-	-	2 лз	Тест

	3 Особенности устава компании.						
12.4	1 Этические ценности и миссия организации. 2 Корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников. 3 Социальная ответственность бизнеса.	2	2	-	-		Проверочная контрольная работа
13	Командообразование	6	8	-	-		
13.1	1 Роль команд и рабочих групп в развитии организации. 2 Формальные и неформальные группы. 3 Современные изменения в организации труда: функциональные обязанности и функциональная грамотность.	2	2	-	-		Опрос
13.2	1 Организация работы малых производственных групп. 2 Система технического обслуживания малых производственных групп.	2	4	-	-		Опрос
13.3	1 Групповые кружки качества. 2 Самоуправляющиеся команды.	2	2	-	-		Тест
14	Конфликты	2	4	-	-	2	
14.1	1 Понятие и виды конфликтов в организации. 2 Причины конфликтов в организации 3 Процесс развития конфликтов.	2	2	-	-		Тест
14.2	1 Последствия конфликтов в организации. 2 Структурные методы разрешения конфликтов. 3 Межличностные методы разрешения конфликтов.	-	2	-	-	2 лз	Опрос
Итого часов за 2 семестр		28	34	-	-	6	Зачет
Всего часов по дисциплине		58	72	-	-	14	

Старший преподаватель

Орлова А.В.