

**МПД-ОЗ-14**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Северо-Осетинская государственная медицинская академия»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**КАФЕДРА ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
И СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки

32.06.01 Медико-профилактическое дело по специальности

14.02.03 Общественное здоровье и здравоохранение,

утвержденная ректором ФГБОУ ВО СОГМА

Минздрава России 31.08.2020 г.

УДК 658.5  
ББК 65.050.9(2)25  
М 50

## **СОСТАВИТЕЛЬ:**

Аликова З.Р. - заведующая кафедрой общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, доктор медицинских наук, профессор;  
Цхурбаева Ф.Х. – профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, доктор экономических наук

## **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Кусова А.Р. – доктор медицинских наук, профессор, зав. кафедрой общей гигиены ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России

Дзанайты Х.Г. доктор экономических наук, доктора политических наук, профессор кафедры экономической теории и прикладной экономики ФГБОУ ВО ГГАУ.

Утверждено ЦУКМС ФГОС ВО СОГМА Минздрава РФ  
протокол № от \_\_\_\_\_ 2020 г.

Учебное пособие включает в соответствии с требованиями Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования базовые понятия, основные принципы, функции, методы, организационные структуры, факторы эффективности менеджмента, требования, предъявляемые к современному менеджеру. Рекомендуются для основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело по специальности 14.02.03 Общественное здоровье и здравоохранение.

## Содержание

Введение .....	4
Тема 1. Общая теория управления .....	5
Тема 2. Закономерности управления различными системами.....	5
Тема 3. Методологические основы менеджмента.....	7
Тема 4. Организация как объект менеджмента .....	8
Тема 5. Социофакторы и этика менеджмента .....	9
Тема 6. Интеграционные процессы в менеджменте.....	10
Тема 7. Моделирование ситуаций и разработка решений .....	11
Тема 8. Природа и состав функций менеджмента .....	12
Тема 9. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента .....	12
Тема 10. Формы организации системы менеджмента .....	13
Тема 11. Мотивация деятельности в менеджменте.....	15
Тема 12. Регулирование и контроль в системе менеджмента .....	16
Тема 13. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента .....	18
Тема 14. Управление человеком и управление группой.....	19
Тема 15. Руководство: власть и партнерство .....	21
Тема 16. Стил ь менеджмента и имидж (образ) менеджера .....	22
Тема 17. Конфликтность в менеджменте .....	23
Тема 18. Факторы эффективности менеджмента .....	25
Тема 19. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное .....	26
Приложения.....	27
Литература .....	51

## Введение

Рыночные преобразования в различных областях общественной жизни существенным образом повлияли на сферу предоставления качественных медицинских услуг. Сложившаяся устойчивая потребность в модернизации механизмов развития сферы оказания медицинской помощи продиктована воздействием изменившейся под влиянием социально-экономических и политико-административных трансформаций рыночной среды и ухудшением социально-демографических показателей жизни населения.

В процессе рыночных преобразований сфера медицинских услуг оказалась подвержена нескольким процессам.

Во-первых, произошло изменение в подходах к финансированию их деятельности.

Во-вторых, осуществлен переход на предоставление медицинских услуг на коммерческой основе наряду с их государственным и муниципальным форматом.

В-третьих, реализовано институциональное оформление сферы частных медицинских услуг, что выразилось в формировании сектора предпринимательских субъектов. В тоже время подобные преобразования изменили сферу медицинских услуг не только в структурном и функциональном отношении, но и обозначили необходимость в углублении знаний основ менеджмента, что будет способствовать формированию ими собственных взглядов решения проблем на текущем этапе и в будущем работников системы здравоохранения.

После изучения материалов на практических занятиях аспиранты смогут привести свои знания в определенную систему и уяснить сущность основных категорий и понятий. Более глубокому усвоению материала будут способствовать ответы на приведенные вопросы и выполнение логических упражнений. В процессе изучения тем аспиранты смогут проводить анализ, формулировать свои взгляды по определенным позициям. Настоящее пособие предусматривает проведение деловых игр по направлениям профессиональных интересов. В качестве конкретных примеров предлагается обсуждение ситуаций.

По завершению курса аспиранты-исследователи смогут овладеть методами творческого подхода, учета всех сторон и обстоятельств, оказывающих влияние на процесс управления.

Если менеджеры хотят добиться успеха, эффективно управлять, они должны иметь способности, которые в совокупности обеспечивают основу для оценки каждым управленцем своих возможностей. Осуществить такую оценку помогут тесты профессиональной компетенции менеджера. Усвоению терминологии в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук способствует решение тематических кроссвордов. Кейс-задания и практические упражнения помогут получить навыки в принятии решений. Усвоению дидактических единиц будут способствовать вопросы для обсуждения по темам курса. Проверка остаточных знаний по изучаемому курсу проводится по тестам.

**Цель** освоения раздела учебной дисциплины «Основы менеджмента» состоит в формировании у аспирантов научных представлений о системе менеджмента в здравоохранении (управления производством), основных элементах и связях управления, закономерностях осуществления управленческого процесса. Основными задачами дисциплины являются: теоретическое и методологическое обоснование сущности менеджмента в здравоохранении, содержательная характеристика организационных, экономических и социальных компонентов управления производством, анализ содержательной характеристики управленческого процесса, а также овладении принципами организационно-управленческой деятельности, как важнейшей составляющей общей профессиональной подготовки.

## Тема 1. Общая теория управления

### Основные вопросы

1. Понятие управления и его объект.
2. Система управления и её составляющие.
3. Управление как развивающаяся система.

Термин «управление» - это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

Теория управления как наука (в отличие от его определения) возникла в конце XIX века и к современному периоду претерпела значительные изменения.

Управление как вид деятельности появилось не сразу и вряд ли кто-то сегодня сможет сказать с достаточной степенью достоверности, когда возникли первые элементы управления. Но вопросы, связанные с теорией управления, имеют свои истоки во времени. Хронология науки управления охватывает период 5 тыс. лет до н.э. и по настоящее время.

По мере развития производства и экономических связей в обществе происходило усложнение управления. Управление может осуществляться только в том случае, если реально действующая система, которая является органичной частью любой организации, - система управления. Основная задача управления - организовать работу других людей.

В качестве объекта управления выступают различные организационные формы общественного производства: отрасли, объединения, акционерные общества, предприятия, индивидуальная трудовая деятельность или организации, целью деятельности которых является выполнение определенных функций.

Принципиально различаются и взаимно дополняют друг друга подходы к управлению организацией, отраженные в современном западном менеджменте, в китайских универсальных управленческих стратегиях, в общей теории управления.

Высшей формой искусства управления является такая организация, при которой у объекта управления создается ощущение, что им никто не управляет.

Управление организацией представляет собой сложный динамический процесс. Общая цель организации может достигаться при помощи различных вариантов и, как правило, решением сложных взаимосвязанных задач. Большое влияние при этом оказывает зависимость от внешней среды.

Общими чертами управленческой деятельности являются:

- кратковременность;
- разнообразие;
- фрагментарность;
- роли руководителя.

Применимый к любой организации процесс управления заключается в реализации функций, выполняемых руководителем.

Обеспечение долгосрочной и стабильной прибыльности в условиях постоянного дефицита ресурсов требует соблюдения рационального соответствия между интересами развития предпринимательства.

Составляющие успеха любой организации – это выживание, результативность, эффективность, производительность, практическая реализация.

Основными принципами реализации подхода к управлению являются: обобщение, использование ситуационного подхода, применение интегрированного подхода.

Цели организации определяют концепцию её развития и основные направления деловой активности.

### Вопросы для контроля

1. В чем состоит необходимость в управлении?
2. Что вам известно из истории возникновения и развития управленческих идей?
3. Какие выделены уровни управления, связанные с промышленной революцией?
4. Какие принципы управления сформулированы А.Файолем?
5. В чем заключается главный вклад Файоля в теорию управления?

## Тема 2. Закономерности управления различными системами

### Основные вопросы

1. Принципы управления различными системами.
2. Закономерности управления различными системами.
3. Специфические свойства систем управления.

Существует ряд общих законов функционирования социальных систем управления на разных уровнях, которые реализуются через действия людей и имеют характер закономерностей.

Управлению в целом присущи общие закономерности.

Для отдельных сторон и систем управления характерны частные закономерности. Как общие, так и

частные закономерности имеют объективный характер и реализуются в процессе управленческой деятельности людей. Они должны в полной мере учитываться при формировании принципов управления.

Управление осуществляется с помощью исходных положений, правил, называемых принципами, которыми руководствуются управляющие органы.

Каждый уровень экономического механизма менеджмента имеет свои принципы, которые классифицированы в группы:

- структурно-функциональные принципы управления;
- принципы управления производством;
- принципы управления персоналом.

Классификация может быть иной. Ведущим выступает принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления.

Социальное управление как воздействие на общество есть непреходящее, внутренне присущее свойство любого общества.

Управление различными системами имеет общие закономерности, базирующиеся на принципах:

- системного подхода;
- новых задач;
- непрерывного развития системы управления;
- первого руководителя;
- комплексности задач и рабочих программ;
- единства информационной базы;
- унификации;
- согласования пропускной способности различных звеньев системы.

Системы управления имеют специфические свойства, что обуславливается разным качеством персонала, оказывающего влияние на эффективность деятельности такой системы.

Среди специфических свойств выделяются:

- неаддитивность;
- синергичность;
- эмерджентность;
- устойчивость работы системы;
- мультипликативность;
- адаптивность;
- централизованность;
- обособленность;
- совместимость;
- свойство обратных связей.

Управление организацией представляет собой сложный динамический процесс, сочетающий понимание общих целей и многочисленных вариантов их достижения. Организации, как правило, решают совокупность сложных взаимосвязанных задач.

Главной задачей большинства организаций является выживание, т.е. организация должна быть как эффективной, так и результативной. Решение этой задачи обеспечивается системой научных знаний.

Этапами методологии научного управления являются:

- анализ содержания работы и определение основных её компонентов;
- обоснование необходимости систематического использования стимулирования.

### ***Вопросы для контроля***

1. Каковы важнейшие законы функционирования социальных систем?
2. Назовите общие закономерности управления различными системами.
3. Какие закономерности относятся к частным?
4. На каких принципах базируются общие закономерности управления различными системами?
5. В чем заключается суть управленческой деятельности в организации?

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Специфические свойства систем управления. Их характеристика.
2. Современные научные подходы к управлению.

### Тема 3. Методологические основы менеджмента

#### Основные вопросы

1. Предпосылки выделения менеджмента как самостоятельной сферы научного познания.
2. Классификация подходов и школ менеджмента.
3. Разнообразие моделей менеджмента.
4. Развитие менеджмента в России.

Переворот в производственных отношениях связан с великой индустриальной революцией XVII–XIX веков. Произошел переход от сравнительно небольших ремесленных мастерских к крупному машинному производству. До этого времени в производстве участвовало большое количество неквалифицированных рабочих, в управленческой практике широко процветал авторитарный стиль руководства. По мере того, как индустрия перерастала границы мануфактуры и созревала современная система акционерного капитала, владельцы капитала все более отдалялись от занятия бизнесом. Появились наемные менеджеры не только привилегированных классов. Под администрированием при этом понималась формулировка общих целей и политики организации, а менеджмент в первоначальном и узкотехническом смысле понимался как контроль за их реализацией.

Именно на данном этапе и начал развиваться менеджмент. В это время появилась потребность в талантливых управленцах, способных рационально организовать производство и труд, обеспечить четкую и взаимосвязанную работу всех звеньев, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

К концу XIX– началу XX века появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента.

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» - рука. Первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. В дальнейшем это слово стало означать область науки и практики управления людьми и организациями. В упрощенном понимании менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

В «Словаре иностранных слов» «менеджмент» толкуется как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности.

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. В широком понимании в специальной литературе по вопросам управления менеджмент - это теория и ее практическое применение в управлении производством и людьми, распоряжение недвижимостью, финансами, кадрами и инновациями в целях удовлетворения потребностей общества и рынка, а также получения прибыли. Предмет менеджмента - управленческие отношения и способы управленческой деятельности, их закономерности как особого вида взаимодействия и связи между людьми - субъектами этой деятельности.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности, свидетельствующей об эффективности ее производственной деятельности, достигаемой минимизацией своих затрат и максимизацией доходов от результатов производства. Принципы менеджмента - это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления.

Методы менеджмента - это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений.

Систематизация методов менеджмента весьма условна ввиду их многочисленности и разнообразия.

Управленческие подходы: рационалистический, процессный, системный, ситуационный. В настоящее время указанные подходы обусловили выделение школ:

- научного управления (рационалистическая);
- классической (административной);
- психологии и человеческих отношений;
- науки управления (количественной).

Американский менеджмент базируется на основах классической школы.

Японская модель менеджмента ориентирована на человеческий фактор.

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции «социального человека».

Развитие менеджмента в России связано с назревшей необходимостью осуществления радикальной реформы управления как главного звена в решении стратегических задач по ускорению социально – экономического развития страны. Однако реформа не приносит желаемых результатов. В этот период происходят серьезные изменения в политической системе управления страной, под влиянием которых была разработана программа постепенного перехода к регулируемому рынку. Построение эффективной системы управления в России требует подготовки достаточного количества менеджеров-профессионалов с использованием современной концепции менеджмента.

Отечественные ученые, внесшие значительный вклад в становление менеджмента в стране: А. А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов, А.И. Берг, В.М. Глушков, Е.Г. Либерман, В.А.

Трапезников, А.М.Бирман, В.С.Немчинов, А.С. Петров, Д.М. Гвишиани, С.Е.Каменицер, Ю.О.Любович, Н.П.Федоренко, А.Г.Аганбегян и др.

#### **Вопросы для контроля**

- 1.Какова роль индустриальной революции в становлении управления?
- 2.Назовите предпосылки выделения менеджмента как самостоятельной сферы научного познания.
- 3.Какие подходы к исследованию управленческих проблем предложены американскими учеными Г.Кунцом и О.Доннелом на основе имеющихся научных знаний?
- 4.Дайте анализ периодизации менеджмента.
- 5.Выскажите свое отношение к принципам делового человека, сформулированным купеческой гильдией России в 1912 году.
- 6.Назовите основные этапы развития менеджмента.
- 7.Сформируйте современный взгляд на классификацию подходов и школ менеджмента.
- 8.Дайте сравнительную характеристику моделей менеджмента (японская, американская, западноевропейская).
- 9.Укажите особенности, фундаментальные положения управленческой науки прежней парадигмы управления и основные положения новой парадигмы, управления в России.

#### **Самоконтроль**

1. Изучив вопросы данной темы, вы должны:
2. Рассказать о возникновении и периодах развития менеджмента как самостоятельной сферы научного познания.
3. Иметь представления о научных школах и подходах к управлению.
4. Знать различия между разнообразными моделями менеджмента.
5. Представлять роль и значение менеджмента в современной России.

### **Тема 4. Организация как объект менеджмента**

#### **Основные вопросы**

1. Организация как объект управления.
2. Внешняя среда организации.
3. Внутренняя среда организации.

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать хотя бы трём обязательным требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели, т. е. желаемого конечного результата, которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Общие признаки организаций:

- наличие целей;
- координирующий центр;
- необходимость минимального количества участников организации;
- возможность саморегулирования деятельности;
- обособленность «границ», отделяющих от других структур.

Главные черты организации:

- взаимосвязь с внешней средой;
- разделение труда.
- управление.

Различают формальные и неформальные организации.

Формальные организации создаются по воле людей, по предварительной договоренности.

Все формальные организации подразделяются на простые и сложные. Во всех формальных организациях существуют также неформальные организации, которые возникают сами по себе, где люди группируются вокруг одного человека и вступают во взаимодействие друг с другом.

В зависимости от экономических признаков, видов деятельности, функций, целей, правовых норм и других признаков организации классифицируются на государственные, муниципальные, общественные, частные, смешанные и т. д. Также организации классифицируются на политические, правительственные и неправительственные, миссионерские, хозяйственные, прибыльные и неприбыльные, бюджетные и внебюджетные, инновационные и др.

Организация для достижения целей использует в процессе производственной деятельности различные ресурсы, основными из которых являются люди, основной и оборотный капитал, идеи, технология и информация.

Структура организации: производственная, технологическая, экономическая, социальная, управленческая, информационная. Под внешней средой понимаются факторы, которые способствуют функционированию, выживанию и эффективности организации. Характеризуется внешняя среда сложностью, подвижностью и неопределенностью. Различают среду прямого воздействия – поставщики, трудовые ресурсы, законы, государственные учреждения, потребители, конкуренты и среду косвенного воздействия – состояния экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, групповые интересы и затрагивающие организацию события в других странах.

Процесс производства осуществляется под воздействием внешних и внутренних ситуационных факторов, которые принято называть переменными. Под внутренними переменными понимают ситуационные факторы внутри организации. Главные переменные внутри организации, которые постоянно находятся в поле зрения менеджеров, – это цели, структура, задачи, технология и люди.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под организацией?
2. Назовите главные черты организации.
3. По каким определяющим признакам классифицируются организации?
4. Охарактеризуйте структуру организации по Г. Минцбергу.
5. Какие законы управляют жизнедеятельностью организации?
6. Перечислите общие принципы формирования структуры организации.
7. Дайте характеристику основным внутренним переменным факторам.
8. Выделите различия между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
9. Почему руководство обязано учитывать взаимосвязь внутренних переменных?
10. В чем заключается необходимость учета внешней среды?

#### **Самоконтроль**

Изучив материал по этой теме, вы должны знать:

- сущность организации;
- законы организации;
- основные характеристики организаций;
- ресурсы организации;
- воздействие внешних и внутренних ситуационных факторов на процесс производства;
- новейшие, современные технологии, используемые в производстве.

## **Тема 5. Социофакторы и этика менеджмента**

### **Основные вопросы**

1. Роль бизнеса в обществе.
2. Понятие социальной ответственности.
3. Признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом.

### **Этика и управление.**

Роль бизнеса в обществе заключается в использовании его энергии и ресурсов для получения прибыли. Однако организация находится в прямой зависимости от деловой среды и удовлетворяет ее интересы, что обуславливает ответственность перед обществом за его состояние, благополучие. При этом от организации требуется направление части ресурсов и усилий по социальным каналам. Они должны ответственно действовать в таких сферах, как защита окружающей среды, здравоохранение, образование, безопасность, спорт, культура и т.п.

Только соединение усилий организаций с общественностью и благотворительными учреждениями позволяет разрешать проблемы тех мест, в которых они функционируют.

Признание такой ответственности объясняется тем, что именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие общества. Это обстоятельство позволяет считать менеджмент крупнейшей социальной инновацией.

Необходимо разграничивать социальную и юридическую ответственность. Под юридической ответственностью понимают выполнение законов и норм государственного регулирования деятельности организаций. Социальная ответственность лежит вне или сверх юридической ответственности и носит добровольный характер.

Следует иметь в виду, что наметившийся явный сдвиг в сторону повышения социальной ответственности руководителей организаций наталкивается на требования сотрудников об увеличении доходов на акцию.

Отчеты о социальном влиянии организации на внутреннюю и внешнюю среду способствуют соблюдению этических норм в бизнесе.

Этика – это принципы, определяющие правильное поведение и его отличие от неправильного. Каждая организация в целом заинтересована в том, чтобы нормы корпоративной этики не нарушались. Показателем дисциплинированности коллектива служит этический кодекс.

### **Вопросы для контроля**

1. Дайте определение социальной ответственности.
2. Приведите примеры социальной ответственности.
3. Назовите аргументы «за» и «против» социальной ответственности.
4. Что включает в себя этический кодекс?
5. Охарактеризуйте роль коллективов в сфере этических отношений.

### **Вопросы для контрольной работы**

1. Эволюция представлений о социальной ответственности и основные подходы к её интерпретации.
2. Взаимосвязь сфер социальной ответственности.
3. Различия между юридической и социальной ответственностью.
4. Социальный эффект и социальный контроль.

## **Тема 6. Интеграционные процессы в менеджменте**

### **Основные вопросы**

1. Закон интеграции управления.
2. Структура интеграционных процессов в менеджменте организации.
3. Коммуникационные процессы, обеспечивающие принятие обоснованных управленческих решений.
4. Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме.

Интеграция в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. На различных этапах управления необходимо объединение специализированных управленческих действий в единый управленческий процесс. Пределы объединения регулируются точными отношениями производства и управления. В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, требования рынка и др.

Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях проявления функции управления и информационного обеспечения. Источники интеграции: цели и задачи организации управления, сочетание формального и неформального управления и т.д.

Уровни интеграции менеджмента:

- нормативное управление;
- стратегическое управление;
- оперативное управление.

Составляющие интеграции менеджмента: структура, деятельность, поведение.

Факторы интеграции менеджмента:

- затраты;
- качество;
- время.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. На коммуникацию руководители тратят от 50 до 90 % времени.

Коммуникация подразделяется на две большие группы: между организацией и её средой – внешняя, и между уровнями управления и подразделениями – внутренняя.

Элементы коммуникационного процесса: отправитель, сообщение, канал передачи информации, получатель. Выделяют этапы коммуникационного процесса

- зарождение идеи (возникновение информации);
- кодирование и выбор средства передачи;
- передача сообщений;
- декодирование.

При наличии множества методов коммуникаций почти всё своё время руководители тратят на прямой межличностный обмен информацией посредством разговоров. В виде идеи в коммуникационном процессе могут выступать управленческие решения, принятие которых является наиболее ответственной фазой в цикле управления. Если решение отвечает требованиям, вытекающим из рассматриваемой ситуации, оно считается обоснованным. Но эти требования необходимо формулировать для каждого конкретного решения. Плохая коммуникация препятствует эффективному управлению коллективом. Основными причинами возникновения коммуникационных проблем являются:

- неинформирование членами коллектива других сотрудников о своих основных достижениях;
- слабая мотивация;
- неудовлетворительный морально-нравственный климат;
- беспечность.

Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме:

- управленческое регулирование;
- система обратной связи
- неременная часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации;
- системы сбора предложений с целью облегчения поступления информации наверх;
- подготовка ежемесячных бюллетеней, содержащих информацию для всех работников;

- адресные предложения с гарантией стимулирования;
- видеозапись;
- современные информационные технологии (персональный компьютер, электронная почта, видеоконференции).

#### **Вопросы для контроля**

1. Приведите пример проявления закона интеграции.
2. Что предполагают интеграционные процессы в менеджменте?
3. Дайте определение понятий «коммуникация», «коммуникационный процесс».
4. Охарактеризуйте элементы коммуникационного процесса.
5. Назовите основные виды коммуникаций.
6. Каковы основные причины возникновения коммуникационных проблем?
7. Между кем осуществляются четыре основные плоскости коммуникации?
8. При помощи чего достигается хорошая коммуникация?

#### **Вопросы к контрольной работе**

1. Роль интеграционных процессов в менеджменте.
2. Основные факторы, характеризующие интеграцию менеджмента в организации.
3. Значение информации в управлении.
4. Причины искажения смысла сообщений внутри организации.
5. Требования к эффективным коммуникациям.

### **Тема 7. Моделирование ситуаций и разработка решений**

#### ***Основные вопросы***

1. Методология моделирования ситуаций и разработки решений.
2. Технология разработки и принятия решения.
3. Методы принятия управленческих решений.

Сложность многих ситуаций в области управления организацией, невозможность во всех случаях проводить эксперименты в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее обуславливают использование моделей вместо прямого взаимодействия с реальным окружением. В этом плане моделирование есть единственный систематизированный способ утвердить варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.

Модели науки управления в наибольшей мере приспособлены к этим целям и как мощное аналитическое средство позволяют преодолевать множество проблем при принятии решений в сложных ситуациях.

Число моделей, используемых наукой управления, столь же велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны. Первым и наиболее важным этапом построения модели является постановка задачи. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные данные или информацию предполагается получить. После построения модели ее следует проверить на достоверность. Самый распространенный метод моделирования – экономический анализ.

Типичная экономическая модель основана на анализе безубыточности, т.е. методе принятия решений с определением объема производства.

Повышение эффективности принимаемых управленческих решений в особо сложных ситуациях достигается прежде всего за счет применения различных моделей и количественных методов. Принятие решений происходит во времени, поэтому вводится понятие процесса принятия решения, состоящего из последовательности этапов и процедур и направленного на разрешение проблемной ситуации.

Обычно технология разработки и принятия рационального решения включает следующие этапы:

- диагноз проблемы;
- формулировку ограничений и критериев для принятия решения;
- выявление альтернатив;
- оценку альтернатив;
- окончательный выбор;
- установление обратной связи.

Фактическое число этапов в действительности определяется самой проблемой.

Методы принятия управленческих решений объединены в три группы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные;
- количественные.

Неформальные методы основаны на аналитических способностях и опыте руководителя. Коллективные – метод «мозговой атаки», метод Дельфы, метод «кингисе». Количественные методы основаны на научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

### Вопросы для контроля

1. Каковы причины возникновения управленческих проблем?
2. В чем заключается сущность моделирования?
3. Как классифицируются методы принятия управленческих решений?
4. Охарактеризуйте метод «мозговой атаки».
5. Как осуществляется выявление альтернатив?
6. Чем определяется фактическое число этапов разработки и принятия рационального решения?

### Тема 8. Природа и состав функций менеджмента

#### Основные вопросы

1. Сущность и содержание функций.
2. Различные подходы к выделению функций управления.
3. Основные функции менеджмента.
4. Конкретные функции менеджмента.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции, выступающие общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по разработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы.

Основные функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация, стимулирование, гуманизация, контроль и как новая функция менеджмента – корпоративность.

Эти функции исполняются в организации любого уровня, они взаимосвязаны, проникают друг в друга. Реализация каждой функции исполняется с применением остальных. Например, планирование организуется, координируется, стимулируется, анализируется.

Взаимодействие элементов производства порождает множество задач управления, реализуемых с помощью вполне конкретных функций, которые могут подразделяться на подфункции.

Типовой перечень специальных функций: перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование, управление технической подготовкой производства, организация производства, управление технологическими процессами, оперативное управление производством, управление персоналом, организация творческой деятельности трудового коллектива, сбыт продукции, организация финансовой деятельности, учет и отчетность, экономический анализ.

#### Вопросы для контроля

1. Раскройте сущность основных функций менеджмента.
2. Какие подходы к выделению функций управления вам известны?
3. Дайте характеристику отдельных конкретных функций менеджмента.

#### Самоконтроль

Изучив вопросы данной темы, вы должны:

1. Знать содержание функций менеджмента.
2. Уметь проанализировать взаимосвязь между основными функциями менеджмента.

### Тема 9. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

#### Основные вопросы

1. Методология планирования в рыночной экономике.
2. Особенности текущего планирования.
3. Стратегическое планирование и стратегия.
4. Процесс стратегического планирования.

Планирование – это построение плана будущих действий, определение содержания и последовательности шагов, ведущих к намеченной цели, установление намеченных конечных результатов.

В современных рыночных отношениях планирование экономической деятельности всех предприятий является важной предпосылкой свободного производства и предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров. Планирование деятельности стало в настоящее время экономической основой свободных рыночных отношений отдельных людей, целых трудовых коллективов, малых и больших предприятий, разных фирм и организаций, всех хозяйствующих субъектов экономических объектов с различными формами собственности. В процессе планирования обеспечивается необходимое равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения фирмами и предприятиями. При этом производители сами стремятся к наиболее полному удовлетворению своей продукции и услугами всех существующих потребителей, рыночные запросы которых становятся, по существу, будущими планами производства предприятий и фирм. Рыночное планирование в современных условиях призвано обеспечивать не только производство, пользующееся высоким спросом у покупателей новой продукции, всеми необходимыми экономическими ресурсами, но также способствовать их полной занятости и достижению возможного объема производства товаров, выполнения работ и оказания услуг. На нынешнем планирование является

получение максимальной прибыли.

Основные экономические функции и предстоящие цели каждого предприятия должны быть в процессе планирования его развития тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и достаточно полно отражаться как в краткосрочных, так и в долгосрочных планах.

Виды планов развития организации: стратегический план, план развития организации (на срок от одного года до пяти лет), тактический («план текущей деятельности», «план прибыли») на год, квартал, месяц.

Стратегический план – стратегия развития организации на обозримое будущее.

План развития организации содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений товаров и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные в «основных направлениях деятельности». Тактические планы ориентированы на мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынки, подкрепляются планами для каждой функциональной среды (закупка, производство, сбыт, финансы), разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена в полном соответствии со стратегическим планом, но не являются его частью, рассчитаны на более короткий период времени.

Результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществить своевременное принятие мер по выявленным отклонениям.

Стратегическое планирование – особый вид плановой работы, направленной на долгосрочное развитие предприятия, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

Этапы процесса стратегического планирования:

- оценка (конкурентоспособности предприятия);
- выбор (менеджеры разрабатывают стратегические альтернативы);
- исполнение (разработка обеспечивающих планов);
- анализ (периодический с целью реализации необходимых корректировок).

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществления миссии организации и достижение её целей.

В качестве единой может быть взята так называемая модель –7С: стратегия, структура, система, сотрудники, стиль, совместные ценности, совокупность способностей, характеризующая механизм воздействия этих социально-экономических факторов.

#### **Вопросы для контроля**

1. В чем заключается сущность планирования?
2. Перечислите принципы планирования.
3. Что включает планирование как процесс управления?
4. Назовите виды планов развития организации.
5. Что представляет собой стратегическое планирование?
6. Поясните назначение текущего плана.

#### **Вопросы для контрольной работы**

1. Осуществление каких взаимосвязанных составляющих включает процесс стратегического планирования?
2. Изложите требования к стратегическим планам.
3. Какими особенностями характеризуются тактические планы?
4. Каковы этапы процесса стратегического планирования?
5. Какие стратегии получили широкое распространение на российских предприятиях и на зарубежных?

#### **Логические упражнения**

1. Какие исходные данные (конъюнктура рынка, нормативы, положения, законы и др.) необходимо иметь, чтобы разработать текущий план:

- а) ЛПУ;
- б) фармацевтического предприятия;
- в) предприятия по оказанию услуг.

2. Какую последовательность вы установите при подготовке к работе над бизнес-планом?

## **Тема 10. Формы организации системы менеджмента**

### **Основные вопросы**

1. Организация как функция управления.
2. Разделение труда – основа организационных отношений.
3. Делегирование полномочий.
4. Изменения в организационных структурах фирм в современных условиях.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач. Существует два основных аспекта организационного процесса: деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям и делегирование полномочий.

Сущность функции организации – обеспечение выполнения решения с организационной стороны. Это означает создание таких управленческих отношений, которые бы обеспечили наиболее эффективные и результативные связи между всеми элементами и подсистемами сложной системы предприятия.

Содержание функции предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для осуществления деятельности с определением по каждому ее виду компетенции, полномочий, ответственности. Особое место в решении этих вопросов занимает проблема выбора организационной структуры управления – формы подразделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Разделение всей работы на составляющие компоненты принято называть горизонтальным разделением труда, классическим образцом которого на промышленном предприятии являются производство, маркетинг, финансы.

Для реализации успешной работы необходима координация действий групп работников, что называют вертикальным разделением труда. При этом руководитель одного подразделения координирует работу других подразделений, руководители которых в свою очередь координируют работу следующих подразделений, что и составляет сущность управления. В результате такого разделения труда образуются уровни управления. Таким образом, разделение труда – процесс обособления видов труда от общего к частному.

Департаментализация – это процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

Типы департаментализации: функциональная, по продукту, по потребителям, по географическому положению. Также известны типы департаментализации по времени, по процессам, по размерам.

Кооперированное производство, его развитие, кооперация рабочей силы породили новый тип отношений, сложившийся как отношения между участниками производственного процесса, между руководителями и подчиненными. Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет ограничена соответствующим образом, это приведет к перегрузке руководителя и путанице. Потенциальная возможность путаницы может быть уменьшена при помощи принципа единоначалия: работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

Каждый уровень управления наделен своими полномочиями. Взаимоотношения между уровнями устанавливаются путем делегирования полномочий, под которыми в менеджменте понимается ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия её работников на выполнения задач. Делегирование – это передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение определенных задач. Пределы передачи полномочий внутри организации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями. На современном этапе развития производства продолжается процесс дальнейшего разделения труда в сфере управления. Для этого требуется усиление координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы управления.

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

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, включающая в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

Элементы организационной структуры: работник управления, орган управления, первичная группа.

Принципы формирования организационных структур управления:

- отражение целей и задач фирмы;
- отражение функционального разделения труда и объема полномочий работников управления;
- ограничения полномочий руководителей факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами;
- соответствие между квалификацией и уровнем культуры.

Виды управленческих структур:

Простая бесцеховая (одноуровневая).

Сложная бесцеховая (двухуровневая).

Цеховая (трехуровневая).

Корпусная (четырёхуровневая).

Организационные структуры систем управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, свободная.

Линейная-ориентирована на сочетание прямого воздействия на внутриорганизационные процессы и сосредоточение в одних руках всех функций управления.

Функциональная – ориентирована на создание структурных подразделений под конкретные функции, которые должны осуществляться в процессе управления.

Линейно-функциональная – представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определенных функций.

Матричная – ориентирована на быструю адаптацию к изменениям внешней среды. Линейно-функциональное управление дополняется управлением по специальным программам и проектам.

Свободная структура – ориентирована на непрерывное преобразование своей формы с целью сохранения эффективного функционирования организации в сложных высокодинамичных условиях конкретной борьбы.

### Вопросы для контроля

1. Какие требования локальных принципов организации необходимо учитывать для успешной реализации функции «организация» в целом?

2. Назовите виды разделения труда.

3. К каким ситуациям хорошо подходит функциональная департаментализация?

Каков наилучший способ обеспечения эффективности управления?

В результате чего устанавливается норма управляемости?

Какие факторы влияют на формирование управленческих структур?

### Вопросы к контрольной работе

1. Дайте характеристику пяти причин нежелания передавать полномочия, выделенных американским исследователем У. Ньюменом.

2. Назовите и охарактеризуйте причины блокирования процесса делегирования.

## Тема 11. Мотивация деятельности в менеджменте

### Основные вопросы

1. Мотивация как функция управления.
2. Теории мотивации.
3. Мотивационный процесс.
4. Способы повышения уровня мотивации.

Функция мотивации ориентирована на использование побудителей человеческой активности (потребности, интересы, опасения, желания) для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа действия под влиянием внутренних причин, побуждающих человека действовать (мотивов), и внешних причин, побуждающих человека действовать (стимулов).

Чтобы эффективно использовать мотивацию для усиления управленческого воздействия, необходимо хорошо представлять ее сущность, т.е. внутриличностные элементы – потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки.

В основе мотивации лежат потребности.

Теории содержания мотивации:

- теория иерархии потребностей А.Маслоу;
- теория ERG К.Альдерфера;
- теория двух факторов Ф.Герцберга;
- теория приобретенных потребностей Д.Маклелланда.

В основе содержательных теорий мотивации лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Виды мотивов – внутренние и внешние, материальные и нематериальные.

Необходимость учета разнообразных поведенческих аспектов для объяснения механизма мотивации привела к созданию процессуальных теорий мотивации:

- теория ожидания (К.Левин, В.Врум, А.Портер, Э.Лоулер и др.)
- теория постановки целей (Ф.Тейлор, Э. Лок, Г.Латэм, Т.Райен, П.Друкер, Мак-Грегор и др.;
- теория равенства (основатель Дж.Адамс);
- концепция партисипативного управления.

Среди отечественных ученых, принимавших участие в разработке теории мотивации, необходимо отметить Л.С. Выгодского и его учеников А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова. Ими исследованы проблемы психологии на примере педагогической деятельности, что сохранило актуальность до настоящего времени. Л.С. Выгодским сделаны выводы о том, что высшие и низшие потребности человека, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют его поведением и его деятельностью, т.е. существует определенный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование. По общему мнению, эта теория прогрессивна.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде последовательных стадий: возникновение потребностей, поиск путей устранения потребности, определение целей действия, осуществление действия, получение вознаграждения за осуществление действия, устранения потребности. Учитывая, что в реальной жизни нет четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации, рассмотрение мотивационного процесса носит в определенной мере условный характер.

Факторами, усложняющими процесс мотивации, являются: неочевидность мотивов, изменчивость мотивационного процесса, различие инновационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых

мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. Всё это обуславливает мотивационный процесс как сложный и неоднозначный, которому пытаются дать объяснение существующие различные теории мотивации.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. Основные факторы, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия: потребности, интересы, мотивы, стимулы.

Методы осуществления функции мотивации:

- экономический;
- социальный;
- психологический;
- властный;
- социально-психологический;
- моральный;
- целевой;
- партисипативный;
- экспериментальный;

Для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работников и предприятия. Для реализации этой задачи необходимо создание механизма мотивации, повышение эффективности труда.

Способы улучшения мотивации труда:

- материальное стимулирование;
- улучшение качества рабочей силы;
- совершенствование организации труда;
- вовлечение персонала в процесс управления;
- неденежное стимулирование.

#### **Вопросы для обсуждения**

Сущность и значения мотивации.

Соотношение групп потребностей в теории содержания мотивации.

Теории процесса мотивации.

Соотношение методов и мер поощрения и наказания.

#### **Вопросы для контроля**

Как классифицируются потребности работников и от каких условий зависят?

1. Охарактеризуйте стадии мотивационного процесса.
2. Что отражает концепция партисипативного управления?
3. Что, по вашему мнению, первично в мотивах к труду управляющих различных рангов – моральное или материальное удовлетворение? 5. Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивы к труду, используя позитивные и негативные психологические проявления у работников?
5. Назовите формы материальной и нематериальной мотивации.

#### **Логические упражнения**

1. Выскажите своё отношение к отдельным аспектам стандартов управляющего - профессионала:

- не поддерживай специальных привилегий для руководителей;
- не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;
- признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние.

2. Ваше понимание направления мотивации альтруистического поведения.

## **Тема 12. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

### ***Основные вопросы***

1. Регулирование.
2. Функция контроля.
3. Виды управленческого контроля.
4. Управленческие отношения.
5. Поведенческие аспекты контроля.
6. Принципы эффективного контроля.

Регулирование – вид деятельности по поддержанию режимов функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций.

Данная функция адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам (налоги, тарифы, процентные ставки, валютный курс) и обеспечивает реагирование на изменения макроэкономических параметров (уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта).

Регулирование как основная функция имеет самостоятельное содержание, и ее нельзя рассматривать как часть

системы государственного регулирования.

Содержание функции регулирования по уровням менеджмента изменяется: чем ниже уровень управления, тем в большей степени данной функции свойственна деятельность по обеспечению непрерывности производственных и обслуживающих процессов.

Контроль в самом общем виде можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Функция контроля ориентирована на подведение итогов реализации управленческого цикла, оценку качества, экономичности и целесообразности выполнения каждой функции управления: планирования, организации, мотивации, координации.

Контроль не является вопросом доверия или недоверия к сотрудникам: это обязательный компонент системы управления.

Контроль реализуется в обязательном порядке при соблюдении ряда принципов: нацеленности на решение ряда проблем, своевременности, экономичности, стратегической направленности, всестороннего охвата многообразной деятельности, ориентации на человеческий фактор и т.д.

Контроль входит в обязанности руководителя любого уровня, правильная его организация во многом зависит от искусства менеджера. Необходимо постоянно помнить, чтобы непрерывно контролировать своих подчиненных, разрабатывается своя система контроля с учетом специфики его функционирования, подразделяющаяся на несколько видов контроля: предварительный, текущий, заключительный, по стандартам, по показателям результативности, с обратной связью, по показателям допускаемых отклонений и предусматривающая интеграцию всех видов.

Основные этапы процесса контроля:

- конкретизация оценочных нормативов;
- состояние фактических результатов с нормативами;
- выработка и предложение практических рекомендаций.

Классификация видов управленческого контроля возможна по многим основаниям: по времени, по стадии жизненного цикла объекта контроля, по принимаемому решению, по типу отношений, по масштабу, по возможности дальнейшего использования объекта контроля, по режиму, по методике проведения, по признаку открытости, по степени значимости, по способу получения и обработки информации, по стадии производственного процесса, по исполнителю, по объекту контроля и т.д.

Связи между субъектом и объектом управления составляют существо управленческих отношений. Главная специфическая характеристика управленческих отношений заключается в определенном совпадении субъекта и объекта управления: каждый управленец одновременно является подчиненным, а каждый подчиненный – руководителем. В соответствии с положениями теории систем каждая система одновременно часть более крупной системы, а каждая подсистема в свою очередь является самостоятельной системой.

Типы управленческих решений:

- субординация (или по вертикали);
- координация (или по горизонтали);
- формальный и неформальный;
- дисциплина и ответственность.

При разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Часто менеджеры делают намеренно процесс контроля таким образом, чтобы оказать воздействие на поведение работников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

Эффективность контроля зависит, прежде всего, от временного аспекта. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, своевременен, гибок, нацелен на достижение конкретных результатов, прост и экономичен.

Высшие государственные органы, осуществляющие контроль с внешней стороны:

- Администрация Президента РФ;
- комиссия Совета Федерации;
- комиссия Государственной Думы по направлениям;
- прокурорский надзор;
- налоговая инспекция;
- комиссии ЦБ РФ и Министерства финансов РФ;
- экологический контроль; – противопожарная инспекция;
- Государственная инспекция по безопасности дорожного движения – аудиторские фирмы;
- независимые государственные и общественные организации экспертов и др.

### **Вопросы для контроля**

Сформулируйте цель и задачи контроля.

Назовите виды контроля.

Перечислите принципы контроля.

Каким требованиям должен соответствовать субъект контроля?

К каким последствиям приводит потеря контроля над ситуацией для организации?

Поясните «стратегический характер контроля».

### Вопросы для обсуждения

Контроль как основная функция менеджмента.

Роль функции контроля в процессе управления.

Стадии функции контроля.

Социальный контроль за своими членами в неформальной группе.

## Тема 13. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

### Основные вопросы

Природа и определение понятия лидерства.

Содержание понятия лидерства в управлении организацией.

Подходы к изучению лидерства.

Теория лидерских качеств.

5. Концепция современного лидерства.

Лидерство (англ. «Leader») – управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основаны на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направлены на побуждение людей к достижению общих целей.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиции занимаемой должности.

Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решается путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным, позволяющим решать сложные задачи выживания. Однако такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

– проведение организационных изменений зависит от мнения одного человека;

– достигнув цели, лидер стремится сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;

– уход лидера снижает качество управления организацией на неопределенное время.

Таким образом, лидерство в управлении организацией – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние – это любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого.

Лидер – глава, руководитель организации.

Типы лидерства (традиционная классификация): политический, экономический, социальный, нравственный, половозрастной, интеллектуальный, физический, статусный, ресурсный, территориальный и др.

Классификация Р.Л. Карчевского: лидер-организатор, лидер-мотиватор, лидер-диспетчер, лидер-генератор.

Классификация Б.Д. Парыгина: лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель; авторитарный и демократический; универсальный и ситуативный; инструментальный и эмоциональный.

Бихевиористская школа трактует лидерство с точки зрения его поведения, отношения к подчиненным. Американская теория лидерства (теория великих людей) подходит к лидерству с позиций набора качеств, которыми обладает человек-лидер.

У. Беннисом сделан существенный вклад в понятие качественных характеристик лидера. Основные положения теории лидерских качеств отражают управление:

– вниманием;

– значением;

– доверием;

– собой.

Наиболее распространенными концепциями современного лидерства являются: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего лидерства.

Концепция атрибутивного лидерства опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно - следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной случившегося.

Концепция харизматического лидерства отражает две противоположные позиции формирования имиджа лидера – отрицание какого-либо влияния лидера на организационную эффективность и лидерская харизма.

Концепция преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, обуславливающего творческое решение проблемы в кризисной ситуации.

В современных условиях ключевая задача состоит в изменении навыков и поведения большинства работников, а решение её зависит главным образом от способностей менеджеров всех уровней и от их отношения к проводимым реформам.

Главные особенности лидеров преобразований:

– способность к установлению системообразующих связей между тремя факторами, обуславливающими

успех – рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала организации;

- умение влиять на выше - и нижестоящих сотрудников;
- талант изобретения новых инструментов, обеспечивающих практическое внедрение намеченных изменений на основе постоянно пересматриваемых подходов;
- способность к изменению стиля лидерства.

Стили лидерства аналогичны стилям руководства.

**Вопросы для контроля и логические упражнения**

- В чем заключается сущность лидерства?
- Что считается идеальным для лидерства?
- Какой тип лидерства является основным в предпринимательстве?
- Назовите наиболее характерные черты эффективного лидера.
- Какие подходы к изучению лидерства вам известны?
- Чем обусловлено отличие лидера от менеджера?
- При осуществлении каких функций возможен успех лидера?
- Какие проблемы решают работники деканата на вашем факультете?

**Вопросы для обсуждения**

- Лидерство в управлении организацией.
- Использование теории лидерских качеств на практике.
- Ситуационные модели лидерства.

**Тема 14. Управление человеком и управление группой**

**Основные вопросы**

1. Характеристики групп.
2. Причины образования групп.
3. Индивид и группа.
4. Факторы, влияющие на эффективность работы групп.

В учебной литературе работники описываются как трудовой коллектив, т.е. можно отметить некоторые различия в подходе к проблеме. По американским представлениям об управлении процессом труда в основе действий группы лежат корпоративные интересы и индивидуализм.

Японские, китайские и российские ученые людей в процессе труда представляют как трудовой коллектив, где индивидум подчинен интересам и целям коллектива, в то же время коллектив защищает и удовлетворяет интересы личности. Другими словами, в первом случае – приоритет частной формы собственности в различных её видах, во втором – в основе общественная собственность на основные средства производства.

Группа рассматривается как совокупность людей, которые вступают в такое взаимодействие, когда каждый человек оказывает влияние на других людей и одновременно находится под их влиянием (подразделение, где человек работает, группа студентов, семья и др.), а организация как объединение нескольких групп.

Типы формальных групп	
Группы руководителей	Производственные группы
Директор и его непосредственные подчиненные	Лица, работающие над одним и тем же заданием

Рис. 1. Формирование формальных групп

Группы, формирующиеся для организации деятельности по воле руководства, носят название формальных. Их функции - выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей.

Взаимодействуя между собой, люди объединяются в неформальные группы внутри формальных.

Неформальная группа - это спонтанно образовавшаяся группа людей, которая вступает в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

Основные характеристики неформальных групп:

- социальный контроль;
- сопротивление переменам;
- неформальные лидеры.

Неформальные группы могут объединяться в неформальные организации, которые имеют свою иерархию, задачи, нормы поведения своих членов, лидеров.

Причины образования неформальных групп:

- чувство принадлежности;
- потребность в доступе к неформальной информации;
- взаимозащита;
- взаимопомощь;

заинтересованность;  
тесное общение.

Выделяется два подхода к взаимодействию индивида и группы:

- человек подбирается для выполнения определенной работы или назначения на должность;
- для человека подбирают работу или должность.

Группы должны эффективно управляться для достижения общей цели организации, при этом большое значение отводится слаженной работе. Руководитель должен отчетливо понимать, что группа в целом оказывает влияние на каждого члена этой группы и на повышение производительности труда.

Изучая вопрос о взаимодействии человека и группы (организации), необходимо начать с анализа факторов, оказывающих влияние на управленческую деятельность и взаимоотношения.

Американские ученые Майк Вудкок и Дэйв Френсис в книге «Раскрепощенный менеджер» выделили 11 факторов. Опубликована книга в 1982 году, по мнению авторов, данные факторы должны были в течение 10 лет влиять на управленческую деятельность и отношения в группах. По истечении более двух десятков лет многое изменилось, возник ряд проблем: сложная социально-экономическая обстановка в России, финансовые трудности на большинстве предприятий, возросшая степень опасности для окружающей среды, необходимость использования новейших технологий. Частым явлением стал стресс. Под действием этих и других причин идет изменение групп (организаций), в каждой из которых складывается свой психологический климат, морально-нравственные нормы, настроение работников и др.

Выделяют следующие стадии развития группы:

- формирования;
- психологической напряженности;
- нормализации;
- деятельности.

К факторам, влияющим на групповую динамику, относятся:

- возраст человека;
- пол человека;
- уровень образованности;
- социально-экономический статус;
- размер группы;
- состав группы.

Принципы построения формальной группы (организации) по Л.Ф. Урвику:

- соответствие людей структуре;
- создание специального и «генерального штаба»;
- сопоставимость прав и ответственности;
- диапазон контроля;
- специализация;
- определенность.

#### **Вопросы для контроля и логические упражнения**

1. Что вы знаете из истории термина «группа»?
2. Назовите подходы к определению понятия «групповая динамика».
3. Что относится к характеристикам групповой динамики?
4. Какие выделяют стадии группового развития?
5. Каковы конкретные условия, необходимые для создания формальной группы?
6. Какова объективная логика возникновения и развития неформальной группы?
7. Что необходимо предусмотреть в работе с формальными и неформальными группами в условиях изменений?
8. Охарактеризуйте потенциальные выгоды от неформальной группы (на примере вашего коллектива).
9. Есть ли способы повышения эффективности работы вашей группы при подготовке к экзаменам?

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Формальные и неформальные группы в менеджменте.
2. Взаимодействие человека и группы.
3. Характеристика психологического состояния группы.

## Тема 15. Руководство: власть и партнерство

### Основные вопросы

1. Понятие руководства.
2. Власть и влияние. Соотношение понятий.
3. Источники власти в организации.

Самоуправление и тенденции развития.

Руководство – это процесс, который, в свою очередь, может быть представлен как отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей. Другим элементом руководства является непосредственное влияние на подчиненных, коллег, друзей, учеников и др.

Уровень подчинения зависит от мотивации, личных взаимоотношений, организаторского таланта руководителя, качества руководства. Руководство оказывает большое влияние на управление в целом. Не менее важен личный вклад руководителя в развитие организации. Руководитель – это человек, который являясь лидером, эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других в целях выполнения поставленных задач.

Для того, чтобы сделать своё лидерство и влияние эффективным, руководитель должен применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Власть и влияние, инструменты лидерства являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения разнообразных ситуаций. Обладая полномочиями, но не имея власти, руководитель не может эффективно управлять.

Эффективный руководитель должен поддерживать баланс власти, т.е. пользоваться ею в разумных пределах, добиваясь выполнения поставленных целей.

Формы влияния:

- убеждение;
- участие сотрудников в управлении.

Основы власти: экономические, правовые, социальные, моральные, традиционные.

Различают власть формальную и реальную.

Виды власти:

- должностная;
- политическая;
- профессиональная;
- информационно-аналитическая;
- материально-финансовая;
- духовно-нравственная;
- традиционная. инструментарий осуществления власти: принуждение, вознаграждение, экспертная власть, эталон, легитимная (законная власть).

Властные полномочия – объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по определенным вопросам без согласования с высшим руководством.

Превращение всего коллектива организации из объекта управления в субъект управления – самоуправление представляет особую форму организации управления равноправными субъектами в процессе их совместной деятельности по поводу достижения общих целей. В рамках самоуправления объединяются два типа труда: исполнительский и управленческий. Непосредственные исполнители самостоятельно принимают решения. Степень децентрализации при самоуправлении максимальная.

Условия создания системы управления: профессиональная готовность коллектива, наличие необходимых правовых, финансовых и социально-психологических условий, традиций регионального, национального и организационного самоуправления, новые методы руководства, низкая конфликтность в коллективе и др.

Рыночная ориентация организации наиболее созвучна самоуправлению.

### Вопросы для контроля и логические упражнения

1. Охарактеризуйте экономические, социальные, правовые и моральные основы власти.
2. Что подразумевается под формальной властью?
3. Дайте определение реальной власти.
4. Сформулируйте традиционные основы власти.
5. Что понимается под адаптивным руководством?
6. Назовите положительные и отрицательные стороны влияния на подчиненных через страх.
7. Обоснуйте свои подходы к управлению, используя принуждение.
8. Что включает в себя система коллективного самоуправления?

### Вопросы для обсуждения

1. Подходы к руководству людьми.
2. Классификация власти, предложенная профессорами Мичиганского университета Р. Френчем и Б. Рэйвенем.
3. Личные качества руководителя и его поведение.

## Тема 16. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера

### Основные вопросы

1. Управленческий труд и его специфика.
2. Характеристика стилей и его специфика.
3. Содержание труда менеджера.
4. Требования, предъявляемые к менеджеру.
5. Имидж менеджера.
6. Обучение менеджеров нового типа.

В рыночной экономике изменяется взгляд на природу, роль и сущность управленческого труда. В работе руководителя необходимы: самостоятельность, предприимчивость, инициативность, творческое мышление, готовность к разумному риску. Для этого требуется глубокое, вдумчивое и последовательное освоение знаний в области менеджмента. Развитие управления в конце XX века осуществляется под влиянием достижений многих наук для решения главной проблемы – обеспечения желаемых результатов путем согласования действий работников, производящих материальные блага, оказывающих услуги, используя при этом многообразные ресурсы.

Специфические особенности управленческого труда:

- системный умственный труд (организационно - административная и воспитательная деятельность, информационно - техническая);
- опосредованное участие в процессе, через труд других работников;
- предметом труда является информация;
- средство труда – организационная и вычислительная техника;
- результатом труда выступает управленческое решение.

Формы и методы управления коллективом и отдельной личностью – это стили управления.

Стили классифицируются на авторитарный – ориентирован главным образом на работу и демократический – «сосредоточенный на человеке».

Методы работы руководителя в коллективе, тип культуры, позиции администрации, приоритеты, преобладающая система ценностей и т.п. отражают стиль руководства. Исторически сложившимся и до сих пор распространенным в практике управления является авторитарный стиль. Он носит универсальный характер, основан на отдаче распоряжений и указаний подчиненным в приказной форме.

Практически противоположен этому стилю – демократический, характеризующийся разделением власти и участием подчиненных в принятии управленческих решений. Это способствует более качественному выполнению работы, а авторитарный стиль предпочтителен для более простых видов деятельности и ориентирован на количественные результаты. При необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач руководитель должен обеспечить соответствующие организационные условия для работников: самостоятельность при принятии решений, контроль собственной работы. В этом случае стиль руководства носит название либеральный. С учетом возможного изменения ситуации необходима адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Руководители при этом используют помимо основной модели поведения вспомогательную либо несколько моделей.

Вспомогательная модель поведения – это манера, позволяющая выйти из конфликтной или стрессовой ситуации, когда традиционные средства не решают проблемы.

Дополнительные типы управления, применяемые в управленческой практике:

Патернализм (материализм) – сочетание заботы о людях и производстве. Носит не интеграционный, а дополняющий характер. Приоритет отдается исполнительности.

Оппортунизм – сочетание подходов к управлению (всех или любых), способствующих укреплению положения руководителя.

Фасадизм – управленческий фасад (лицевая сторона, как и архитектурный термин «фасад»). Фронтальная сторона может загромождать то, что в действительности находится за ней.

1. Стиль поддержки – аналогичный ориентированному на человека.
2. Инструментальный стиль – аналогичный ориентированному на работу.
3. Стиль, поощряющий участие (партиципативный), – руководитель делится информацией с подчиненными и использует их идеи и предложения.
4. Стили, ориентированные на достижение, – постановка напряженных целей и ожидание от них полной отдачи.

Применительно к администратору любого уровня, если администрирование осуществляется современными методами, применим термин «менеджер».

Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия.

Характер труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию руководства. При этом перед ним стоит задача – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия её звеньев. Все типы работы разнообразны (до 200 видов действий в день).

Таблица 1 Характеристика стилей управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера Личное установление целей и выбор средств их достижения Коммуникационные потоки идут сверху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера Принятие решений разделено по уровням на основе участия Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме Коммуникации строятся в
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без

Виды стилей руководства:

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях:

- управляющий;
- лидер;
- дипломат;
- воспитатель;
- инноватор;
- просто человек.

В процессе общения он выполняет три роли:

Координатор.

Информатор.

Роль, связанная с принятием решения.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров включают:

- умение обосновывать и принимать решения;
- информированность по вопросам развития предприятия(отрасли);
- способность управлять ресурсами;
- владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современные информационные технологии.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой: высокое чувство долга, честность, уважительное отношение к людям, критическая оценка собственной деятельности, преданность делу.

Профессиональная подготовка руководителей – основа рыночных отношений, и на первый план выступает перестройка психологии руководителей.

Для восприятия новых знаний перед руководителями стоит задача специальной управленческой подготовки и переподготовки кадров.

Решение задачи позволяет сокращать время на переосмысление ситуации, убеждение хозяйственников, что инициатива и предприимчивость составляют достояние людей, мыслящих и творческих, готовых к оправданному риску.

#### **Вопросы для контроля и логические упражнения**

1. Чем определяется характер труда менеджера?
2. В чём заключается специфика труда менеджера?
3. Какими организаторскими способностями должен обладать менеджер?
4. Назовите качества предприимчивого менеджера.
5. Что понимается под стилем руководства?
6. Охарактеризуйте стили руководства.
7. Какие проблемы решают менеджеры?

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Деятельность менеджера и его задачи.
2. Профессиональные требования к менеджеру.
3. Портрет современного менеджера.

### **Тема 17. Конфликтность в менеджменте** **Основные вопросы**

1. Природа конфликта в организации.
2. Типы конфликтов.
3. Причины конфликта.
4. Процесс развития и разрешения конфликта.

Понятие «конфликт» имеет множество толкований и определений.

А.Г. Здравомыслов характеризует конфликт как форму отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта.

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любого общества, а следовательно, и организации, поэтому для успешного ведения управленческой деятельности необходимо понимать природу этого социального явления и управлять им на практике.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому необходимо знать не только природу, но и типы конфликтов:

- внутриличностный;
- межличностный;
- межгрупповой.

По степени проявления конфликты классифицируются на:

- скрытые;
- открытые.

Выделяют интриги как разновидность конфликта.

У. Крейдлер подразделяет конфликты на функциональные (ведущие к оптимизации внутригрупповых отношений, более глубокому взаимопониманию людей) и дисфункциональные (имеющие следствием ухудшение, ожесточение внутригрупповых отношений).

Очень важно определить причины конфликта для принятия соответствующих мер по их блокированию.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются:

- различия в целях;
- ограниченность ресурсов;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере образования;
- различия в манере поведения и т.п.

Необходимо отметить, что исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, не существует.

Американские психологи Д. Черткофф и Д. Эсер по результатам анализа ряда исследований по вопросу разрешения конфликтных ситуаций пришли к заключению, что чрезвычайно важно наличие посредника. Выбор посредника и определение круга его полномочий – сложная задача.

Эффективные способы управления конфликтной ситуацией подразделяются на две категории:

- структурные методы разрешения конфликтов (разъяснение, создание новых координационных и интеграционных механизмов, установление общей цели для всех подразделений организации, система вознаграждений);
- межличностные разрешения конфликтов (уклонение от конфликтов, сглаживание причин конфликта, принуждение одной из сторон, компромисс, решение проблемы).

Библиографический список

#### **Вопросы для контроля**

1. Назовите причины конфликтов.
2. Какие известны средства воздействия на участников конфликта?
3. Перечислите основные типы конфликтов.
4. Каковы признаки конфликта?
5. Какие существуют методы управления конфликтами?
6. Как конфликты влияют на результаты работы персонала?
7. В книге Л. Якока «Карьера менеджера» автором описываются взаимоотношения работников на японских и американских предприятиях.
8. Японский рабочий поинтересуется, увидев работающими своих коллег: «Не могу ли чем-нибудь помочь?»
9. Американский рабочий скажет: «Это не моё дело». А что скажите вы?

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Сущность и природа конфликтов.
2. Стадии развития конфликта.
3. Последствия конфликтов в организации.
4. Стандартные техники разрешения конфликтов.

## Тема 18. Факторы эффективности менеджмента

### Основные вопросы

1. Общие понятия об эффективности менеджмента.
2. Классификация факторов эффективности менеджмента.
3. Методология определения эффективности управленческих решений.
4. Эволюция методов оценки эффективности управленческих решений.

Эффективный менеджмент – это правильно выбранные цели, на которых сконцентрированы все усилия организаций, а также достижение этих целей с наименьшими издержками.

Успешное развитие любой организации зависит от обоснованности методов оценки, эффективности управленческих решений (УР).

В современной зарубежной экономической литературе экономическая эффективность признается одной из важнейших целей общества наряду с экономическим ростом, стабильным уровнем цен, экономической свободой и определяется как «отношение между затратами ресурсов и производимым в результате их использования объемом товара или услуги».

Российским ученым академиком Н.П. Федоренко отмечается, что проблема измерения эффективности является одной из центральных в экономической теории.

Экономическая эффективность представляет собой соотношение затрат материальных, трудовых, финансовых ресурсов и полученных результатов.

Первая фундаментальная категория теории эффективности – это результаты принимаемых УР или эффект.

Подобные результаты характеризуются различными видами экономического и социального эффекта.

Второй фундаментальной категорией теории эффективности являются затраты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для осуществления УР.

Сущность проблемы оценки эффективности УР заключается в том, чтобы менеджеры могли безошибочно выбрать из множества проектов оптимальный вариант, обеспечивающий при минимальных затратах получение максимального эффекта.

Этапы определения эффективности УР:

- выбор критерия и показателей определения экономической эффективности;
- определение полученных результатов от реализации УР;
- определение затрат на реализацию УР;
- выбор оптимального варианта.

Поскольку понятие эффективности менеджмента достаточно многомерное, то структура методик оценки эффективности менеджмента является сложной.

Теоретический анализ проблем эффективности для менеджера -аналитика состоит в решении конкретных проблем – учета оценки эффективности количественных методов влияния факторов эффективности на результаты производства, построения обобщающих показателей эффективности менеджмента. На деятельность организации влияют многочисленные и разнообразные факторы, выявить и изучить действие которых весьма затруднительно и практически нецелесообразно.

Необходимо отметить, что помимо классических факторов производства – труда, капитала и материальных ресурсов – на эффективность хозяйственной деятельности всё большее влияние в современных условиях оказывают инновационные факторы – использование новой техники и прогрессивной технологии, адаптивных форм и методов организации производства, труда и управления.

Системная классификация факторов дает возможность моделирования хозяйственной деятельности, осуществление комплексного поиска резервов с целью повышения эффективности производства.

Классификация факторов – основа классификации резервов.

Возможны различные классификации факторов эффективности менеджмента:

- по стадиям процесса управления;
- способам выявления (явным и скрытым);
- конечным результатам, на которые эти факторы воздействуют;
- влиянию на результирующие показатели (общие и частные);
- зависимость организации (внутренней и внешней);
- направлениям деятельности менеджера, общим для каждой организации (удовлетворение потребителя, расширение деятельности и т.п.).

Методология определения эффективности УР разделяет критерии и показатели эффективности.

Критерий эффективности выражает качественные требования к выбору оптимального варианта УР (максимальное превышение экономических результатов над затратами ресурсов или как минимум затрат на выполнение заданного объема продукции, работ, услуг).

Показатели эффективности количественно определяют полученный эффект (срок окупаемости капитальных вложений, годовой и интегральный экономический эффект и т.д.).

Для оценки эффективности менеджмента можно использовать различные методы:

**Таблица 2. Методы оценки эффективности**

Сравнение	Группировка
Использование средних величин	Балансовый метод
Индексные методы	Социологические методы
Системные методы	Психологические методы

Новую теоретическую и практическую концепцию системы обеспечения управления организацией представляет контроллинг.

Контроллинг – это система информационной и консультационной помощи руководителям в целях эффективного достижения цели организации.

#### **Вопросы для контроля**

1. Сформируйте понятие экономической эффективности.
2. Назовите фундаментальные категории теории эффективности.
3. Какие факторы, влияющие на управление, относятся к внутренним, внешним, личностным.
4. Каковы конечные результаты эффективности управления организацией?
5. Дайте определение эффективного менеджмента.
6. По каким уровням следует оценивать эффективность менеджмента в соответствии с определенными целями и критериями их достижения?
7. Что необходимо для эффективного менеджмента?
8. Охарактеризуйте основные и дополнительные показатели экономической эффективности.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Основные этапы процесса определения эффективности УР.
2. Экологическая и социальная эффективность.

### **Тема 19. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное**

#### **Основные вопросы**

Циклы экономической активности, выведенные Н.Д. Кондратьевым.

Информационные системы управления организацией.

Основные направления перестройки организационных структур управления на современном этапе.

Российский ученый Н.Д. Кондратьев в начале XX века на основе проведенных исследований вывел циклы, адекватно описывающие общие тенденции мирового макроэкономического развития. Им разработаны модели циклов экономической активности соответствующей продолжительности:

- коротких (3–3,5 года);
- средних (торгово-промышленных, 7–11 лет);
- больших (48–55 лет).

Ожидаемые события предполагают спад макроэкономической активности в 2020-е годы и подъем экономического развития в 2040-е годы.

Стремительное развитие товарных и финансовых рынков послужило мощным толчком к интенсивному нарастанию процессов информатизации всех сфер жизни общества.

Особенно возрастает потребность в разработке и применении эффективных и адекватных реальной действительности компьютерных программ и технологий.

Повышение требований к оперативности информационного обмена и управления привело к созданию многоуровневых систем организационного управления объектами. В качестве ведущей называется тенденция к глобализации информационных технологий за счет использования спутниковой связи и всемирной сети Интернет.

Особый интерес на данный момент вызывают информационные интегрированные системы, получившие название ЕРР – систем. Внедрение таких систем позволяет организовывать бизнес-процессы более эффективно, что в значительной степени обеспечивает преимущество в конкурентной борьбе.

Необходимость проведения структурной перестройки организации обусловлена следующими факторами:

- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники. Основные направления перестройки организационных структур управления фирмами на современном этапе, в принципах управления, в аппарате управления, в функциях управления, в хозяйственной деятельности.

#### **Вопросы для обсуждения**

Большие циклы экономической активности Н.Д. Кондратьева.

Тенденция быстрого роста потребления энергетического ресурса.

Взаимосвязь материального, энергетического и интеллектуального продукта.

## Приложения

## Приложение 1

### Тесты профессиональной компетенции менеджера

#### Тест 1. Какой Вы руководитель?

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Представляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя те и другие имеют один и тот же должностной статус?

#### «КЛЮЧ» ТЕСТА

Определите количество набранных Вами баллов по следующей таблице:

№ вопроса	Да, Нет	№ вопроса	Да, Нет
1	10	8	02
2	01	9	10
3	01	10	10
4	02	11	02
5	20	12	01
6	10	13	02
7	10	14	20

Максимальное возможное количество баллов – 20.

**От 0 до 5** – по складу Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность как, например, главный специалист, главный врач и т.п. – не надо колебаться!

**От 6 до 10** – нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные методы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

**От 11 до 15** - Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете концентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

**От 16 до 20** – Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке». Вы ищите острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и нововведениям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адапти-

руетесь, т.к. Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

### **Тест 2. Какая у вас мотивация к успеху ?**

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, попробуйте не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце текста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Похвала меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Я легко проявляю честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многого, за что я берусь, не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

#### **Ответ.**

28 – 32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 – 27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

### Тест 3. Организованный ли вы человек?

Этот тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек. На каждый из предлагаемых вопросов выберите только один вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

1. Имеются ли главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?
  - А. У меня есть такие цели.
  - Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива.
  - В. У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению.
  - Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.
2. Составляете ли вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?
  - А. Да.
  - Б. Нет.
  - В. Не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги.
  - Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.
  - Д. Составлять планы – это игра в организованность.
3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?
  - А. «Отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.
  - Б. «Отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины.
  - В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя.
  - Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.
4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?
  - А. Я хозяин (ка) своей записной книжки. Как я хочу, так и веду запись телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то обязательно найду его.
  - Б. Часто меняю записную книжку с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись.
  - В. Запись телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице записаны и как – не имеет значения.
  - Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если необходимо, то и дополнительные сведения.
5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?
  - А. Каждая вещь лежит где попало.
  - Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.
  - В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок.
  - Г. Считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.
6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?
  - А. Могу сказать о потерянном времени.
  - Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.
  - В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.
  - Г. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно времени, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.
7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?
  - А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.
  - Б. На любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать.
  - В. Погружаюсь в «небытие».
  - Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее.
8. Вам предстоит выступить с докладом. Придадите ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?
  - А. Придаю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно

определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9.Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин(упадок сил, плохое настроение и т.п.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10.Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксацию наиболее важных дел произвожу в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запоминать. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если дело важное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11.Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5 – 7 минут.

Б. Прихожу вовремя, к началу мероприятия.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя. Д. Мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12.Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, просьб, поручений?

А. Считаю, что своевременность выполнения – один из важных показателей умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но мне кое-что всегда не удается выполнить вовремя.

Б. Своевременно выполнить что-либо – это верный шанс получить новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания.

В.Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, выполнять задания и поручения в срок.

13.Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как вы будете себя вести?

А. Сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное.

Б. Постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, а если нет, объясню причины невыполнения.

Г. Ничего не обещаю человеку, но выполню обещанное во что бы то ни стало.

Сделайте вывод.

72 – 78 баллов. Вы организованный человек. Но не останавливайтесь на достигнутом. Организованность дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

63 – 71 балл. Организованность – неотъемлемая часть работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

Менее 63 баллов. Организованность своих действий, затраты времени, техника работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

Таблица 3-Оценка уровня организованности менеджера

Номер вопроса	Оценка ответов				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	–
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	–
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	6	–
7	3	0	0	6	–
8	2	6	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	1	1	0	–
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	–	–
13	2	0	0	6	–

## Тест 4. Трудолюбие

Стимулирование интересов к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приводимых ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

- А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.
  - Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоела.
  - В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
  - Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.
  - Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Не плохо организовать соревнование за лучший результат.
  - Е. Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.
- Комментарий.* Знания о сути работы, а также наличие интересов к ней – решающие факторы успеха. Наряду с этим весьма существенное обстоятельство – собственный взгляд. Очень важным обстоятельством для нас оказывается также предвосхищение положительного результата деятельности.

*Правильные решения:* варианты А, Д, Е.

## Тест 5. Навыки управляющего

В табл.4 приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена (см. табл. 4).

*Комментарий.* Для руководителей низшего звена самыми важными являются технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками.

Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

Ответ: вариант А – для управляющих среднего звена, Б – для управляющих низшего звена, В – для управляющих высшего эшелона.

**Таблица 4-Оценка навыков менеджера**

Степень значимости	А	Б	В
1	Умение сплачивать	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение сплачивать	Умение сплачивать
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать трезвые решения

## Тест 6. Испытай себя: Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?

Если вы хотите знать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте правдиво: да, нет, не знаю. За каждый ответ «да» на вопросы 1,3,5,7,9,11,13 и ответ «нет» на вопросы 2,4,6,8,10,12,14,15 поставьте себе по 10 баллов, за ответ «не знаю» – 5 баллов, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.
5. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.
6. Люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.
7. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.
8. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), какой я есть.

9. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.  
 10. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы или жду, когда кто-то пройдет впереди меня.  
 11. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.  
 12. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.  
 13. Уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.  
 14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.  
 15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

Ответ.

100 – 150 баллов. Вы *капитан* собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не возводя их в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом происходит в вашей душе – для окружающих загадка.

50 – 99 баллов. Вы охотно бываете *рулевым*, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны гибкость, чуткость и рассудительность, которые всегда бывают вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

До 49 баллов. Вы часто бываете *пассажиром* в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т.п. В своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой и невозможной.

### Тест 7. Характер

Перед вами оценочный лист, представленный в виде семантического дифференциала (табл. 5).

Таблица 2

		7 6 5 4 3 2 1
1	Тактичность	Бестактность
2 3 4 5 6	Принципиальность Отзывчивость Организованность Трудолюбие Самокритичность	Беспринципность Равнодушие Безалаберность Лень Сомнение
7 8 9 10 11	Инициативность Аль- труизм Уверенность в себе Аккуратность Бе- режливость	Безынициативность Эгоизм Неуверенность Неряш- ливость Расточитель- ность
12	Умеренность в потребностях	Стремление к наживе

1. С помощью этого листа определите координаты черт своего характера или оцениваемого лица по каждой строке дифференциала, поставив соответствующую точку на шкале баллов. После этого соедините все точки сплошной линией и вы получите профиль характера. При этом семью баллами (левая часть шкалы) оцениваются ярко выраженные черты высоконравственного поведения. Оцените свой характер.

Максимальная сумма баллов, которую можно получить, равна 84. Благоприятным для действий в слаженной группе считается профиль с суммой баллов свыше 48.

Сделайте вывод о четырех видах отношений. Для этого подсчитайте полученные баллы по секциям: отношение к людям – 1,2,3; к делу – 4,5,6; к себе – 7,8,9; к вещам – 10,11,12.

2. Попросите других лиц заполнить форму. Сравните данные двух оценок. Сделайте выводы.

**Кейс-задания**

1. Выявите в своей студенческой группе неформальную(ые) группу(ы) и объясните причины их возникновения.
2. На конкретных примерах покажите отличия управленческого труда от других видов трудовой деятельности.
3. Спроектируйте организационную структуру управления организации любого типа.
4. Сравните и выявите принципиальные различия модели мотивации Маслоу и моделей Мак - Клеелланда и Герцберга.
5. Предложите варианты использования содержательных и про-цессуальных теорий в мотивации учебного процесса.
6. Проанализируйте формы участия аспирантов в управлении в вашем учебном заведении.
7. Составьте проект оснащения рабочего места менеджера среднего уровня управления средствами оргтехники.
8. На конкретных примерах покажите применение администрацией вашего учебного заведения различных методов управления и стилей руководства.
9. Предложите модель эффективного, по вашему мнению, управления конфликтом.
10. Составьте идеальную модель общения (с клиентом, оппонентом, партнером по бизнесу).
11. Выполните краткий анализ наиболее известных аспирантам организаций: высшего учебного заведения, торгового предприятия, парикмахерской и т.д.
12. Составьте схему организационной структуры управления одной из организаций (по выбору).
13. Выскажите своё суждение о способах борьбы с бюрократизацией управления.
14. Предложите систему мер по управлению качеством учебного процесса.
15. Определите первоочередность вопросов, которыми должен заниматься староста группы в течение учебного года, в семестре, в период экзаменационной сессии.
16. Подумайте, что нужно предпринять, чтобы стать лидером вашей группы, курса, факультета.
17. Выскажите своё суждение о приоритете метода реализации власти – убеждение и сила примера.
18. Какими были бы ваши практические действия, чтобы продлить власть.
19. Сформулируйте ваши советы современному менеджеру.
20. Выскажите своё мнение о стиле руководства, который позволит оптимально разрешить конфликтную ситуацию между работниками на российском предприятии.

### Приложение 3 Практические упражнения

1. Используйте некоторые даты из истории возникновения, развития и упадка административно-командной системы управления в России и дайте оценку деятельности ученых и практиков в сфере управления.

2. Предложите меры и способы воздействия на личности, проявляющие:

- а) чрезмерную эмоциональность,
- б) аморальность,
- в) лень,
- г) грубость,
- д) паникерство,
- е) безответственность.

3. С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?

4. Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны:

- для генерального директора транспортно-коммерческой компании;
- для менеджера продаж;
- для маркетолога;
- для водителя автобуса;
- для менеджера офиса.

#### Задание к практическому занятию

*Решающий критерий при приеме на работу: спросите себя, как бы вы себя чувствовали, если бы этот человек работал на вашего конкурента, а не на вас?*

Определяется вакансия и 2 претендента на нее.

аспиранты разделяются на 2–3 группы, представляющие ЛПУ. Каждая группа выбирает сферу деятельности своей компании и название.

Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование.

Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.

Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в эти ЛПУ, конкурируя друг с другом.

Цель каждого ЛПУ – отобрать наиболее пригодного, на их взгляд, специалиста.

В конце деловой игры каждое ЛПУ должно определить, какого кандидата она берет на работу и почему. При этом ЛПУ может не взять ни одного кандидата.

Проводится анализ игры, рассматриваются вопросы, задаваемые на собеседовании.

#### 50 причин отказа в работе

1. Жалкий внешний вид.
2. Стремление показать свое превосходство, манеры всезнайки.
3. Неумение хорошо говорить: слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении.
4. Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.
5. Неуверенность в себе и неискренность.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность сверхурочной работы.
8. Заинтересованность только в высокой зарплате.
9. Низкий уровень успеваемости во время учебы.
10. Высокий уровень притязаний по должности и зарплате, нежелание начинать с низших должностей.
11. Постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивые ответы.
12. Недостаток такта, незнание делового этикета.
13. Недостаточная зрелость суждений.
14. Агрессивность поведения, недостаток вежливости.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточное умение ориентироваться в общественных явлениях.
17. Нежелание учиться, повышать свою квалификацию.

18. Излишняя медлительность, заторможенность реакций.
19. Избегание смотреть в глаза консультанту.
20. Вялое «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Стремление к удовольствиям, бездельничанью.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Плохие взаимоотношения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу.
27. Желание получить временную работу.
28. Мало чувства юмора.
29. Низкая квалификация.
30. Несамостоятельность, действие по указке родителей.
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание личных связей с влиятельными людьми.
33. Нежелание отправляться туда, куда требуется.
34. Цинизм.
35. Низкий морально-нравственный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость инакомыслия.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время, праздность.
40. Плохое состояние финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. непонимание ценности опыта.
44. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
45. Радикальность идей.
46. Отсутствие каких-либо сведений об организации.
47. Невоспитанность, неблагодарность за уделенное ему внимание и время.
48. Отсутствие вопросов о работе консультанту.
49. Авторитарность, стремление оказать давление на консультанта.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

### **Управление новым проектом в системе здравоохранения**

После получения диплома в 2009 году и окончания докторантуры по эпидемиологии в 2013 году доктор Елена Иванова выиграла международный грант для научных исследований. В 2015 году она была директором Центра эпидемиологических исследований в большом медицинском центре. Двумя годами позже Иванова организовала группу из двух офтальмологов, двух диетологов, одного эпидемиолога и специалиста по компьютерной обработке данных, чтобы провести исследования старческой глаукомы. И хотя все специалисты были наслышаны о стиле руководства Елены (ее называли "диктатором в юбке"), они с энтузиазмом взялись за работу вместе с ней над проектом. Все были настроены решительно – сделаем прорыв в исследованиях глаукомы.

На первой встрече члены группы познакомились, получили установку на исследовательскую деятельность, согласились с целями исследования, как их описала Елена Иванова. Дискуссий и обсуждений было немного. Второе рабочее совещание проходило по схожему образцу: Елена Иванова уточняла детали протокола исследований. На третьем совещании д-р Иванова дала диетологам и офтальмологам пятичасовую анкету (по частоте употребления пациентами различных продуктов), чтобы те провели тестирование. Эпидемиолог и специалист по обработке данных просмотрели анкету перед совещанием.

Проведя первое тестирование, группа собралась на совещание, чтобы обсудить анкету. Диетолог и офтальмолог чувствовали, что анкета слишком длинная. Они попросили доктора Елену Иванову в интересах пациентов сократить количество вопросов, так как не могут обеспечить правильность заполнения анкеты в течение пяти часов. Иванова оборвала их сердито: "Это должно быть сделано именно таким образом. Нельзя быть такими ленивыми!" Эпидемиолог и аналитик поддержали Иванову. Они соглашались, что сокращение анкеты не соответствует целям исследования, и критиковали коллег за негативное

отношение к анкете. Доктор Иванова дала указание диетологу и офтальмологу повторить тестирование и доложить результаты на следующем рабочем совещании группы. При этом не прозвучало предложения, что делать, как обеспечить надлежащий уход за пациентами во время пятичасового тестирования. Она также оборвала разгоревшуюся, было, дискуссию о целях исследования. Вместо этого она обвинила четырех специалистов в нежелании и неспособности провести тестирование в течение пяти часов.

Когда группа собралась снова, один диетолог и один офтальмолог отсутствовали. Оставшиеся диетолог и офтальмолог не сказали ничего об анкете, доктор Елена Иванова также не обсуждала анкету. Тестирование продолжалось еще несколько дней. Затем группа собралась снова. Они узнали, что диетолог и офтальмолог, которые пропустили предыдущее совещание, ушли из проекта. Оставшиеся диетолог и офтальмолог продолжали жаловаться на анкету и процедуру исследования.

#### Вопросы и рекомендации при разборе ситуации

1. Определите место Ивановой как руководителя проектом в иерархической лестнице организации.
2. Какие управленческие роли по определению Минцберга присущи руководителям данного звена?
3. Какие управленческие роли являются преобладающими в разборе Ивановой как руководителя?
4. Какие принципы должен иметь руководитель при формировании рабочей группы?
5. Какие ошибки в данном процессе были допущены Еленой Ивановой?

#### Кейс задание

Объясните на примерах модель коммуникационного процесса и проблемы, возникающие при ее функционировании.

1. Проанализируйте эффективность процесса коммуникаций между студентом и преподавателем в ходе сдачи устного и письменного экзамена.
2. Назовите, какие невербальные коммуникации используют ваши: руководитель, коллеги, друзья. Объясните причины их использования.
3. Какая из коммуникационных сетей лучше работает при разборе конкретной ситуации в группе?
4. Какие способы обратной связи вы можете предложить для вашей организации?

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях по темам курса****Тема 1. Общая теория управления**

1. Понятие управления, его объект.
2. Хронология научных подходов к управлению.
3. Управление как развивающаяся система.

**Тема 2. Методологические основы менеджмента**

1. Цели и задачи в системе современного менеджмента.
2. Законы, закономерности и принципы менеджмента.
3. Понятие и классификация методов менеджмента.

**Тема 3. Эволюция управления как научной дисциплины**

1. Предпосылки выделения менеджмента как самостоятельной сферы научного познания.
2. Классификация подходов и школ менеджмента.
3. Разнообразие моделей менеджмента.
4. Развитие менеджмента в России.

**Тема 4. Закономерности управления различными системами**

1. Взаимосвязь форм собственности и систем управления.
2. Отношения государственного управления и менеджмента.
3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
4. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.
5. Смена парадигмы управления в России.

**Тема 5. Управление социально - экономическими системами (организациями)**

1. Организация как управленческий объект.
2. Основные характеристики, классификация организаций.
3. Законы организаций.
4. Внешняя среда организации.
5. Внутренние переменные факторы.

**Тема 6. Социофакторы и этика менеджмента**

1. Роль бизнеса в обществе.
2. Социальная ответственность менеджеров.
3. Этика и менеджмент.

**Тема 7. Интеграционные процессы в системе менеджмента**

1. Коммуникации в системы коммуникационного процесса.
2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме.

**Тема 8. Природа и состав функций менеджмента**

1. Различные подходы к выделению функций управления.
2. Основы функции менеджмента.
3. Конкретные функции менеджмента.

**Тема 9. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

1. Методология планирования в рыночной экономике.
2. Система планов развития организации.
3. Особенности текущего планирования.
4. Стратегическое планирование и стратегия.

**Тема 10. Организационные отношения в системе менеджмента**

1. Разделение труда – основа организационных отношений.

2. Департаментализация и кооперация.
3. Управленческие полномочия.
4. Централизация и децентрализация.

**Тема 11. Построение организации**

1. Принципы построения организационных структур.
2. Эволюция организационных структур управления.
3. Структура систем управления.

**Тема 12. Мотивация деятельности в менеджменте**

1. Теория мотивации и ее место в процессе активизации деятельности.
2. Мотивация персонала с позиции содержательных теорий.
3. Мотивация персонала с позиции процессуальных теорий.

**Тема 13. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

1. Контроль в управлении.
2. Виды контроля.
3. Критерии оценки эффективности в системе контроля.

**Тема 14. Динамика групп**

1. Управление человеком и управление группой.
2. Причины образования групп.
3. Факторы, влияющие на эффективность группы.

**Тема 15. Руководство. Власть. Лидерство**

1. Понятие и формы власти.
2. Источники власти в организации.
3. Понятие и модели лидерства.
4. Стили руководства.

**Тема 16. Менеджер в организации**

1. Сущность деятельности менеджера.
2. Имидж менеджера.
3. Предприимчивость менеджера.

**Тема 17. Конфликтность в менеджменте**

1. Природа конфликта в организации.
2. Типы конфликтов.
3. Процесс развития и разрешения конфликта.

**Тема 18. Факторы эффективности менеджмента**

1. Общие понятия об эффективности менеджмента.
2. Экономическая эффективность в менеджменте.
3. Критерии эффективности управленческих решений.

## Промежуточный контроль

## Вариант № 1

1. **Переход с точки зрения научного управления позволил выделить:**
  - а) школу науки управления;
  - б) школу психологии и человеческих отношений;
  - в) школу научного управления;
  - г) классическую (административную) школу управления;
  - д) все вышеперечисленные школы.
2. **Концепция процессного перехода возникла в рамках:**
  - а) школы научного управления;
  - б) школы науки управления;
  - в) школы психологии и человеческих отношений;
  - г) классической (административной) школы в управлении;
  - д) нет правильного ответа.
3. **Основоположником «научного управления» считается:**
  - а) А.Файоль;
  - б) Э.Мэйо;
  - в) М.Вебер;
  - г) М.Фоллетт;
  - д) Ф.У.Тейлор.
4. **С промышленной революцией связано выделение:**
  - а) функции управления;
  - б) трех уровней управления;
  - в) менеджмента как самостоятельной сферы научного познания;
  - г) сложившихся школ в управлении;
  - д) нет правильного ответа.
5. **Существует .....понятий менеджмента:**
  - а) множество;
  - б) два;
  - в) шесть;
  - г) одно;
  - д) три.
6. **Предметом науки менеджмента являются:**
  - а) формы общественной практики людей;
  - б) специальные органы управления;
  - в) общественные отношения между людьми в сфере управления;
  - г) социальные связи внутри коллектива;
  - д) административные навыки.
7. **Какое из определений относится к понятию «организация»:**
  - а) административная единица;
  - б) добровольное объединение людей;
  - в) властная структура;
  - г) участники трудового процесса;
  - д) социальная общность, группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.
8. **Одной из основных функций менеджмента является:**
  - а) управление трудовыми ресурсами;
  - б) планирование;
  - в) издание приказов и распоряжений;
  - г) управление текущими делами;
  - д) прогнозирование развития событий.
9. **К методам менеджмента относятся:**
  - а) экономические;
  - б) административные;
  - в) организационные;
  - г) социально-психологические;
  - д) все указанные.

- 10. Кому принадлежит классификация организаций будущего (сетевые, многомерные, обучающиеся, виртуальные, круговые корпорации):**
- а) У.Брэддику;
  - б) М.Веберу;
  - в) Х.Виссему;
  - г) Б.З.Мильнеру;
  - д) Дж. Гелбрейту.
- 11. Потребности человека располагаются в виде строгой иерархической структуры согласно:**
- а) теории справедливости Адамса;
  - б) теории ожидания Врума;
  - в) теории потребностей Маслоу;
  - г) модели Портера Лоулера;
  - д) теории приобретенных потребностей Мак - Клеелланда.
- 12. Что отображает философию организации:**
- а) миссия;
  - б) технология;
  - в) прибыль;
  - г) маркетинг;
  - д) персонал.
- 13. Авторитарный, демократический, либеральный – стили руководства:**
- а) по Д. Макгрегору;
  - б) по Р.Лайкерту;
  - в) по Р. Блейку и Д. Моутон;
  - г) по К. Левину;
  - д) нет правильного ответа.
- 14. Что не относится к базовым элементам в процессе обмена информацией:**
- а) канал;
  - б) получатель;
  - в) отправитель;
  - г) сообщение;
  - д) декодирование.
- 15. Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по признакам:**
- а) объекту решения;
  - б) частоте повторяемости;
  - в) степени влияния на будущее организации;
  - г) числу лиц, принимающих решения;
  - д) всем перечисленным и другим.
- 16. Полномочия закрепляются:**
- а) за работником;
  - б) за должностью;
  - в) за подразделением;
  - г) за организацией;
  - д) за коллективом.
- 17. Социальная ответственность:**
- а) предотвращает конфликтные ситуации между организацией и обществом;
  - б) способствует снижению затрат на производство;
  - в) обеспечивает функционирование организации;
  - г) влияет на взаимоотношения персонала организации;
  - д) обуславливает выполнение норм государственного регулирования деятельности организаций.
- 18. Планирование является:**
- а) промежуточным этапом управления;
  - б) завершающим этапом управления;
  - в) начальным этапом управления;
  - г) единовременным актом;
  - д) нет правильного ответа.
- 19. Причиной возникновения неформальной группы внутри формальной:**
- а) неудовлетворенные индивидуальные потребности;

- б) обеспечение слаженной работы;
  - в) необходимость общения;
  - г) реализация производственных задач;
  - д) снижение конфликтности в группе.
- 20. В формально организованных структурах преимущественно используется власть:**
- а) основанная на принуждении;
  - б) основанная на вознаграждении;
  - в) экспертная;
  - г) законная;
  - д) эталонная (власть примера).
- 21. По Г.Файолю: «власть неотделима от.....»**
- а) коррупции;
  - б) ответственности;
  - в) администрации;
  - г) технологии;
  - д) прибыли.
- 22. К преимуществам какой организационной структуры управления относится расширение возможностей менеджера по оперативному управлению производством:**
- а) функциональной;
  - б) линейно - функциональной;
  - в) линейной;
  - г) дивизиональной;
  - д) матричной.
- 23. Что не относится к факторам, влияющим на групповую динамику:**
- а) уровень образованности;
  - б) социально - экономический статус;
  - в) состав группы;
  - г) состав семьи;
  - д) возраст человека.
- 24. К какому типу относятся конфликты, которые возникают из-за не связанных с производством мотивов:**
- а) по трудовым ресурсам;
  - б) по издержкам;
  - в) личные;
  - г) по административно-управленческим процедурам;
  - д) по приоритетам.
- 25. Какие из показателей фактически выполняют роль критериев эффективности менеджмента:**
- а) трудовые;
  - б) финансовые;
  - в) экономические;
  - г) производственно – хозяйственной деятельности;
  - д) сформированные в стратегическом плане цели предприятия.

**Вариант № 2**

- 1. Основой классификации управленческой мысли предложены три основных элемента управления – задачи, человек и управленческая деятельность:**
- а) В.Лукашевичем;
  - б) И. Добровольским;
  - в) В.Весниным;
  - г) И. Герчиковой и Е.Вершигорой;
  - д) О. Виханским и А.Наумовым.
- 2. А. Файолю сформировано ..... принципов управления:**
- а) десять;
  - б) одиннадцать;
  - в) четырнадцать;
  - г) восемь;
  - д) четыре.
- 3. Системный подход рассматривает организацию:**
- а) как закрытую систему;

- б) как открытую систему;
- в) как сложную систему;
- г) как интегрированную систему;
- д) нет правильного ответа.

**4. Наиболее яркие представители школы психологии и человеческих отношений:**

- а) Ч. Бернанд;
- б) М.П. Фоллетт;
- в) Э. Мэйо;
- г) О. Шелдон;
- д) все вышеперечисленные.

**5. К первичным потребностям человека не относится:**

- а) потребность в еде;
- б) потребность в жилище;
- в) потребность в уважении;
- г) потребность в отдыхе;
- д) потребность в безопасности и защищенности.

**6. Назовите основные теории современного менеджмента:**

- а) теория систем, теория Янга, теория Бернара;
- б) теория типологичности, системности;
- в) теория X, теория Y, теория Z ;
- г) теория факторов риска, обратной связи, мотивации;
- д) АБД – анализ стрессовых ситуаций, нестандартного мышления.

**7. Целостность, состояние из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, называется:**

- а) общественностью;
- б) командой;
- в) подразделением;
- г) системой;
- д) коллективом.

**8. Назовите уровни управления:**

- а) низший, средний, высший;
- б) рабочий, управленец, директор;
- в) организация, планирование, контроль;
- г) информационный, организационный, технический;
- д) функциональный, административный, промежуточный.

**9. Власть – это:**

- а) вмешательство в ход развития организации;
- б) право, которым наделен человек в силу его индивидуальных особенностей;
- в) готовность отдавать приказы окружающим;
- г) право, которым наделен человек в силу своего служебного положения в организации;
- д) все вышеперечисленное.

**10. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:**

- а) уровнем заработной платы японских работников;
- б) преимуществами системы организации труда;
- в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов;
- г) трудолюбием японцев;
- д) банковским менеджментом.

**11. Выбор альтернативы, осуществленный менеджером в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации – это:**

- а) функциональная обязанность;
- б) должностная обязанность;
- в) управленческое поведение;
- г) последовательность действий;
- д) управленческое решение.

**12. Корпоративная культура основана:**

- а) на особенностях производства;
  - б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
  - в) на правилах, определяемых руководством организации;
  - г) на принятых в обществе нормах поведения;
  - д) на принципах действующего законодательства.
- 13. Что положено в основу современного менеджмента:**
- а) отборка стилей управления;
  - б) формирование интернациональной школы;
  - в) человеческий фактор;
  - г) уровень организации системы;
  - д) контроль за межхозяйственными связями.
- 14. Обмен информацией между организацией и ее внешней средой реализуется через:**
- а) средства коммуникации организации с элементами внешнего окружения;
  - б) управляемость организации;
  - в) внутреннюю связь;
  - г) внешнюю связь;
  - д) внешнюю информационную сеть.
- 15. Какое из определений отражает понятие «менеджмент»:**
- а) управление на основе личного опыта;
  - б) модель управления, которая определяется вышестоящим субъектом на конкретный период функционирования организации;
  - в) совокупность проверенных на практике законов, принципов, правил, приемов и рекомендаций управленческой деятельности;
  - г) организация работы на принципах убеждения;
  - д) организация деятельности подчиненных на основе эффективного использования своего рабочего времени.
- 16. Характер труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию:**
- а) планирования;
  - б) контроля;
  - в) организации;
  - г) координации;
  - д) мотивации.
- 17. Согласно какой теории власть в организации проистекает от основания к вершине организационной структуры:**
- а) теория человеческих отношений;
  - б) теория ожидания;
  - в) теория обстоятельств;
  - г) теория справедливости;
  - д) теория восприятия.
- 18. Менеджмент – управление, ориентированное:**
- а) на практическую реализацию управленческого решения;
  - б) на производительность;
  - в) на выживание;
  - г) на результативность и эффективность;
  - д) все вышеперечисленное.
- 19. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации – это:**
- а) координация;
  - б) мотивация;
  - в) гуманизация;
  - г) контроль;
  - д) регулирование.
- 20. Какой из указанных не относится к законам организации:**
- а) закон социализации;
  - б) закон композиции;
  - в) закон синергии;

- г) закон самосохранения;
  - д) закон пропорциональности.
- 21. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процессуальное управление – это:**
- а) неформальные коммуникации;
  - б) межуровневые коммуникации;
  - в) эффективные коммуникации;
  - г) коммуникации между различными подразделениями;
  - д) нет правильного ответа.
- 22. Какой из методов принятия управленческих решений относится к инновационным:**
- а) метод дискуссий;
  - б) метод симпозиума;
  - в) метод собраний – совещаний;
  - г) метод «мозгового штурма»;
  - д) метод деловых переговоров.
- 23. Каким принципом менеджмента обуславливается необходимость поощрения конкуренции при замещении должностей в сфере управления:**
- а) целенаправленность управления;
  - б) всемерное обеспечение состоятельности участников управления;
  - в) принцип научности;
  - г) последовательность управленческого процесса;
  - д) соответствие прав, обязанностей и ответственности.
- 24. Критерии оценки решения с точки зрения риска «рассчитывай на худшее»:**
- а) Вальда;
  - б) Лапласа;
  - в) Гурвица;
  - г) Сэвиджа;
  - д) нет правильного ответа.
- 25. Какая форма организации управления для корпораций признается наиболее эффективной:**
- а) функциональная;
  - б) линейная;
  - в) дивизиональная;
  - г) матричная;
  - д) линейно-штабная.

**Вариант № 3**

- 1. Школа науки управления сформировалась:**
- а) в конце XIX столетия;
  - б) в середине XX столетия;
  - в) в конце XX столетия;
  - г) в начале XX столетия;
  - д) нет правильного ответа.
- 2. Концепция, получившая название «рациональной бюрократии», сформулирована:**
- а) Э. Мэйбо;
  - б) А. Файолем;
  - в) М.П. Фоллетт;
  - г) М. Вебером;
  - д) И. Бернардом.
- 3. Какая из перечисленных теорий относится к процессуальным теориям мотивации:**
- а) теория Д.Мак - Клееланда;
  - б) двухфакторная теория Ф.Гецберга;
  - в) теория А. Маслоу;
  - г) модель Л. Портера – Э.Лоулера;
  - д) теория Х и теория УД.Мак - Грегора.
- 4. Методологический подход в современном менеджменте:**
- а) исторический;
  - б) универсальный;
  - в) системно - комплексный;
  - г) ресурсный;
  - д) технический.

5. На государственном предприятии полномочия делегируются менеджерами:
- а) общим собранием предприятия;
  - б) директором;
  - в) кадровой службой предприятия;
  - г) специальной комиссией;
  - д) органами государственного управления.
6. По утверждению менеджера с мировым именем Ли Якокка какой рабочий скажет, увидев работающими своих коллег:
- «Не могу ли чем-нибудь помочь?»:
- а) американский;
  - б) японский;
  - в) российский;
  - г) шведский;
  - д) германский.
7. Подход к менеджменту, целью которого является оказание помощи работнику в осознании своих творческих способностей:
- а) поведенческий;
  - б) административный;
  - в) интеграционный;
  - г) количественный;
  - д) универсальный.
8. Следующее положение – «приступая к выполнению работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат соответствующее вознаграждение» – в теории:
- а) Портера – Лоулера;
  - б) Мак - Келланда;
  - в) Врума;
  - г) Адамса;
  - д) Маслоу.
9. Организаторские качества менеджера:
- а) контактность;
  - б) стрессоустойчивость;
  - в) адаптационная мобильность;
  - г) доминантность;
  - д) все перечисленные.
10. Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус», которое на русском языке означает:
- а) воин;
  - б) рука;
  - в) купец;
  - г) деньги;
  - д) бизнес.
11. Какой тип личности основывается на логике:
- а) интуитивный;
  - б) решающий;
  - в) мыслительный;
  - г) сенсорный;
  - д) не указан.
12. Какая трудовая адаптация из перечисленных не относится к производственному типу:
- а) санитарно-гигиеническая;
  - б) профессиональная;
  - в) социально-психологическая;
  - г) адаптация к бытовым условиям;
  - д) психофизиологическая.
13. На какие методы управления персоналом ориентированы на такие мотивы поведения, как чувство долга, осознанная необходимость трудовой дисциплины, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности:
- а) административные;
  - б) экономические;
  - в) социальные;
  - г) психологические;

- д) организационные.
- 14. Учеными какой страны предложены 25 способов снятия стресса:**
- а) России;
  - б) Японии;
  - в) Америки;
  - г) Германии;
  - д) Швеции.
- 15. Критерием эффективности функционирования системы(аппарата управления) считается:**
- а) уровень организации производства;
  - б) доход;
  - в) доля административных работников в общей численности;
  - г) повышение профессионально-квалифицированного уровня;
  - д) степень (мера, вероятность) достижения.
- 16. Какой из общих законов функционирования социальных систем отражает стремление организации к объединению:**
- а) информированности и упорядоченности;
  - б) развития;
  - в) композиции;
  - г) синергии;
  - д) не указан.
- 17. Какой из перечисленных принципов менеджмента является общим для любых организаций:**
- а) саморегулирование;
  - б) объективность;
  - в) вероятность;
  - г) последовательность;
  - д) всё перечисленное и др.
- 18. Представителями какой школы (классификация Д.М. Гвишиани) интегрированы два подхода – классический и с точки зрения «человеческих отношений»:**
- а) школа социальных систем;
  - б) школа человеческих отношений;
  - в) эмпирическая школа;
  - г) классическая школа;
  - д) новая школа науки управления.
- 19. Автор теории Z:**
- а) Ф. Тейлор;
  - б) А. Файоль;
  - в) М. Вебер;
  - г) У. Оучи;
  - д) Д. Мак-Грегор.
- 20. Деятельность организации, направленная на замену традиционной продукции новой, проникновение на новые рынки, внедрение в новую область деловой активности и технологии:**
- а) тактическая;
  - б) инвестиционная;
  - в) финансовая;
  - г) стратегическая;
  - д) производственная.
- 21. Проблема с определенными исходными данными требуемыми итогами (целями), обуславливающими способы ее решения и достигаемыми в установленные сроки при известных ресурсных ограничениях может быть обозначена как:**
- а) сценарий развития;
  - б) проект;
  - в) программа выполнения управленческих решений;
  - г) социально-экономический план;
  - д) нет правильного ответа.
- 22. Для предпринимателя определяющим признаком являются то, что он:**
- а) берет на себя личную ответственность за совершение сделок;
  - б) руководит коммерческим предприятием;
  - в) работает ради получения прибыли;
  - г) является собственником ценных бумаг;
  - д) обладает самостоятельностью в ведении хозяйственных операций.
- 23. Укажите мероприятие, которое не проводится на микроуровне:**
- а) анализ общего состояния экономики;

- б) анализ спроса и предложения;
  - в) анализ коммерческого риска;
  - г) анализ потребности потребителей;
  - д) анализ затрат живого и общественного труда.
- 24. Определение понятий «миссия», «видение» связано с планированием:**
- а) оперативным;
  - б) текущим;
  - в) финансовым;
  - г) стратегическим;
  - д) производственным.
- 25. По признаку отношения к рынку современных руководителей можно подразделить:**
- а) на две группы;
  - б) на четыре группы;
  - в) на пять групп;
  - г) на три группы;
  - д) на восемь групп.

#### Вариант № 4

- 1. Подход к менеджменту, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей между стадиями жизненного цикла объекта управления:**
- а) административный;
  - б) воспроизводственный;
  - в) поведенческий;
  - г) количественный;
  - д) интеграционный.
- 2. Критерий «доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными» указал:**
- а) Ф. Герцберг;
  - б) А. Маслоу;
  - в) М. Портер;
  - г) К. Альдерфер;
  - д) Мак - Клеlland.
- 3. Характеристика, обуславливающая степень социальных норм культуры, поощряющих дружелюбное поведение по отношению к другим людям:**
- а) настойчивость;
  - б) дистанция власти;
  - в) гуманистическая ориентация;
  - г) коллективизм;
  - д) ориентация на будущее.
- 4. основоположником научного управления производством является:**
- а) Генри Форд;
  - б) Г. Гантт;
  - в) Л. Гилбрет;
  - г) Ф. Тейлор;
  - д) Г. Эмерсон.
- 5. К основным положениям новой парадигмы организационного управления в России не относится:**
- а) переход к полицентрической системе хозяйствования;
  - б) децентрализация системы управления;
  - в) сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора;
  - г) общественная собственность на средства производства;
  - д) формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем.
- 6. Показатель, в наибольшей степени характеризующий эффективность системы технического контроля:**
- а) количество случаев выявления брака;
  - б) количество полученных рекламаций;
  - в) квалификационный состав отдела технического контроля;
  - г) периодичность контроля;
  - д) масштаб контроля.
- 7. К социальным связям относятся:**
- а) ответственность;

- б) отношения по уровням управления;
  - в) стимулирование;
  - г) права и обязанности;
  - д) все ответы правильные.
- 8. Процесс принятия решения начинается:**
- а) с определения лица, ответственного за принятие решения;
  - б) с постановки управленческих целей;
  - в) с идентификации функциональной сферы, где принимается решение;
  - г) с формулировки миссии предприятия;
  - д) с выявления проблемы.
- 9. К невербальным средствам коммуникации относятся:**
- а) электронные средства связи;
  - б) интонация, жесты;
  - в) письмо, речь;
  - г) звуки;
  - д) буквы, цифры, рисунки.
- 10. Основной характеристикой внешней среды является:**
- а) неопределенность;
  - б) точность;
  - в) взаимозависимость факторов;
  - г) сложность;
  - д) нет верного ответа.
- 11. Что не относится к элементам стратегического планирования:**
- а) стратегические цели планирования;
  - б) анализ внешней среды;
  - в) анализ внутренних факторов;
  - г) анализ возможных стратегических альтернатив;
  - д) анализ деятельности менеджеров по планированию.
- 12. Какое действие свидетельствует о приверженности менеджеров организации к теории X по Мак-Грегору:**
- а) составление должностных инструкций;
  - б) формулирование целевых команд для решения управленческих задач;
  - в) принятие решений посредством голосования членов организации;
  - г) передача права принятия решений;
  - д) контроль качества используемых материалов в производстве.
- 13. К принципам менеджмента не относится:**
- а) общая заинтересованность в достижении цели;
  - б) специализация в сочетании с универсальностью;
  - в) сочетание централизма с саморегулированием;
  - г) мотивация;
  - д) состязательность (конкуренция).
- 14. Исходной функцией менеджмента является:**
- а) координация;
  - б) планирование;
  - в) мотивация;
  - г) контроль;
  - д) всё вышеперечисленное.
- 15. Какого управленческого подхода к менеджменту не существует:**
- а) процессного;
  - б) системного;
  - в) общего;
  - г) традиционного;
  - д) ситуационного.
- 16. Основным положением новой парадигмы организации управления в России не является:**
- а) переход к полицентрической системе хозяйствования;
  - б) децентрализация системы управления;
  - в) сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора;
  - г) общественная собственность на средства производства;
  - д) формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем.

**17. К школам управления не относится:**

- а) универсальная;
- б) школа научного управления;
- в) классическая (административная) школа в управлении;
- г) школа психологии и человеческих отношений;
- д) школа науки управления (количественная).

**18. Основные принципы организации производства, сформулированные Г. Фордом, на основе которых появилась возможность поточного производства:**

- а) максимальное разделение труда;
- б) специализация;
- в) размещение оборудования по ходу технологического процесса;
- г) широкое применение специального оборудования, регламентированный ритм производства;
- д) всё вышеперечисленное.

**19. К методам менеджмента не относятся:**

- а) административные;
- б) организационные;
- в) экономические;
- г) социально - психологические;
- д) специальные.

**20. Главная задача менеджера:**

- а) добиться устранения конкурентов на рынке труда экономическими методами;
- б) обеспечение прибыльности;
- в) организовать выпуск собственной продукции по минимальным ценам;
- г) поставить профессионала на соответствующее место и добиться выполнения своих указаний;
- д) осуществлять контроль за четким соблюдением режима рабочего дня.

**21. Термин «Менеджер» не может употребляться применительно:**

- а) к организатору конкретного вида работ;
- б) администратору любого уровня управления;
- в) руководителю предприятия в целом или его подразделений;
- г) руководителю по отношению к подчиненным;
- д) администратору любого уровня управления, если администрирование осуществляется современными методами.

**22. Этические правила ведения бизнеса запрещают:**

- а) взяточничество, мошенничество, вымогательство;
- б) раскрытие секретов организации;
- в) нарушение законов;
- г) подарки, незаконные выплаты;
- д) все вышеперечисленное.

**23. Конфронтация между индивидуумами или группами, повышающая результативность деятельности организации, – это конфликты:**

- а) субъективные;
- б) иррациональные;
- в) объективные;
- г) рациональные;
- д) общественные.

**24. Способности менеджера, в которых нет необходимости для менеджеров низшего звена;**

- а) техническая компетентность;
- б) умение устного общения;
- в) умение ведения переговоров;
- г) творческое мышление;
- д) управление конфликтами.

**25. Обобщающим показателем эффективности менеджмента можно считать:**

- а) стоимость бизнеса и её динамику;
- б) результативность и эффективность организации;
- в) выживание организации;
- г) производительность;
- д) рентабельность.

## Литература

1. Менеджмент и лидерство : учеб. для аспирантов учреждений высш. проф. образования / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - 528 с. - ISBN 978-5-9704-1325-8.
2. Решетников, А. В. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин ; под общ. ред. А. В. Решетникова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 303 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00752-7.
3. Кантемирова. М.А., Цхурбаева Ф.Х. «Учебное пособие по Экономике (экономической теории) для аспирантов лечебного, стоматологического, педиатрического, фармацевтического и медико-профилактического факультетов. Часть 1: рабочая тетрадь» Изд-во ГБОУ ВПО СОГМА , Владикавказ, 2015.
4. Кантемирова. М.А., Цхурбаева Ф.Х. «Учебное пособие по Экономике (экономической теории) для аспирантов лечебного, стоматологического, педиатрического, фармацевтического и медико-профилактического факультетов. Часть 2: рабочая тетрадь» Изд-во ГБОУ ВПО СОГМА , Владикавказ, 2015.
5. Маркетинг. Учебник для аспирантов бакалавриата. под ред. И. В. Липсица. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012 — ISBN 978-5-9704-2112-3 — 576 с.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.: ил.
7. Малахова Н.Г. Маркетинг в здравоохранении: учебное пособие. – М: Феникс, 2010. – 222 с.
8. Менеджмент и лидерство [Текст] : учебник для аспирантов учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по дисциплине "Менеджмент и лидерство" по специальности 060109.65 "Сестринское дело" / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 527 с.

Менеджмент качества в вузе Текст. / под ред. Ю. П. Похолкова, А. И. Учалина.—М.: Логос, 2005.—208 с. ... 167.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело по специальности 14.02.03 Общественное здоровье и здравоохранение, утвержденная ректором ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России 31.08.2020 г.

**Владикавказ 2019**