

Министерство образования и науки Российской Федерации  
**Нижекамский химико-технологический институт (филиал)**  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Казанский национальный исследовательский технологический университет»

**Е.Н. Дрепа**

# **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**Нижекамск  
2015**

**УДК 65.01**

**Д 73**

Печатаются по решению редакционно-издательского совета Нижнекамского химико-технологического института (филиала) ФГБОУ ВПО «КНИТУ».

**Рецензенты:**

**Александрова И.В.**, кандидат социологических наук, доцент;

**Тухватуллина М.А.**, кандидат социологических наук, доцент.

**Дрепа, Е.Н.**

**Д 73** Основы управленческой деятельности : методические указания / Е.Н. Дрепа. - Нижнекамск : Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2015. - 32 с.

Методические указания раскрывают тематический план и содержание лекционных и семинарских занятий по дисциплине «Основы управленческой деятельности». Содержат контрольные задания и тесты для проверки качества усвоения дисциплины.

Предназначены для студентов всех форм обучения, обучающихся по направлению 140400 «Теплоэнергетика и теплотехника».

Подготовлены на кафедре государственного и муниципального управления, социологии и менеджмента НХТИ КНИТУ.

**УДК 65.01**

© Дрепа Е.Н., 2015

© Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2015

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России отмечается повышенный интерес к проблемам управления, поэтому в учебных планах многих образовательных учреждений имеются дисциплины по управленческой деятельности. Изучение основ управленческой деятельности обеспечивает повышение не только качества теоретической подготовки бакалавра, но и, в конечном счете, эффективность управленческой деятельности специалистов и руководителей в организациях и на предприятиях различных отраслей и сфер рыночного хозяйства. В учебном курсе «Основы управленческой деятельности» особое внимание уделяется специфике управленческого труда, функциям и целенаправленности управления, процессам лидерства и динамики группового поведения, принятию управленческих решений и реализации личностного потенциала.

Методические рекомендации призваны оказать обучаемым практическую помощь в повышении эффективности их самостоятельной работы, наиболее рациональном ее планировании, качественном изучении и усвоении учебного и практического материала по каждой теме учебного курса. Для осуществления студентами самостоятельной проверки качества полученных ими знаний в указаниях имеются контрольные вопросы и тестовые материалы.

Особое внимание уделяется семинарским занятиям, в ходе которых следует добиваться более активного обсуждения проблемных вопросов, выносимых на занятия. Это способствует углублению и закреплению полученных знаний студентами на лекционных занятиях. Помимо этого на семинарских занятиях обучаемым предоставляется возможность практически решать конкретные управленческие задачи.

Самостоятельная работа студентов проводится в целях:

- дальнейшего закрепления и углубления полученных знаний, подготовки к предстоящим учебным занятиям;

- изучения основной и дополнительной литературы, выполнения контрольных заданий. Эта форма учебной работы призвана формировать и развивать у обучаемых самостоятельность, творчество, исследовательскую культуру научной организации учебной работы.

Одной из целевых задач этих форм учебных занятий следует считать проверку степени усвоения обучаемыми изученного материала. В этих целях, а также для углубления, систематизации, закрепления и проверки знаний по учебной дисциплине проводится текущий контроль успеваемости в ходе семинарских занятий как в устной, так и письменной формах.

*Цель* изучения дисциплины «*Основы управленческой деятельности*» заключается в том, чтобы сформировать целостное представление о системе знаний, о методологии и методике управления, о формальных и неформальных организациях и об эффективном управлении ими, а также овладение приемами и навыками практического руководства. Формирование знаний и навыков студентов осуществляется в ходе лекционных, семинарских занятий, выполнения контрольных работ, осуществления самостоятельной работы с литературой.

При этом у студентов формируются следующие *компетенции*: способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1); готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-3); способность находить организационно-управленческих решений в нестандартных условиях и в условиях различных мнений и готовность нести за них ответственность (ОК-4); готовность к самостоятельной, индивидуальной работе, принятию решений в рамках своей профессиональной компетенции (ОК-7); способность к управлению малыми коллективами исполнителей (ПК-21); способность к разработке оперативных планов работы первичных производственных подразделений, планированию работы персонала и фондов оплаты труда (ПК-22); готов-

ность к самообучению и организации обучения и тренинга производственного персонала (ПК-23).

*Задачи* изучения дисциплины состоят, *во-первых*, в том, чтобы сформировать у студентов *знания*:

- об основных принципах построения и деятельности организации, ее внутренней и внешней среде;

- о сущности и роли коммуникаций как основных связующих процессов в управлении;

- о методах оптимизации и моделирования управленческих решений;

- о методологических подходах к организации эффективного управления;

*и, во-вторых*, в том, чтобы выработать у них *умения и навыки*:

- осуществлять аналитическую и организаторскую деятельность в области управления организацией;

- рассматривать организацию как единое целое с учетом взаимосвязей и взаимозависимостей;

- принимать и реализовывать управленческие решения;

- оценивать цели и средства, используемые в управлении, с этических позиций;

- применять полученные знания в практике управления.

- определять модель и организационную структуру предприятия;

- определять основные потребности сотрудников в организации и эффективно мотивировать персонал;

- определять виды и причины конфликтов в организации, разрешать конфликтные ситуации.

# 1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Таблица 1**

*Тематический план изучения дисциплины  
«Основы управленческой деятельности»*

№	Тема	Лекции		Практические занятия		СРС	
		О	З	О	З	О	З
1	Система управления организацией	2	2	2	1	3	5
2	Анализ и конструирование организации	2		2	1	3	5
3	Организационная культура и внешняя среда	2		2	1	3	5
4	Коммуникационный процесс	2	2	2	1	3	5
5	Управленческие решения	2		2	1	3	5
6	Динамика групп и лидерство	2		2	1	3	5
7	Реализация личностного потенциала в организации	2	2	2	1	3	5
8	Мотивация и результативность труда	2		2	1	3	6
9	Конфликты в управлении	2		2	2	3	6
	ИТОГО	18	6	18	10	27	47
	ЭКЗАМЕН 9 часов						

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

### ***2.1. Содержание лекционных тем***

*Методические рекомендации.* Работа над лекционным материалом включает два этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом. Под конспектированием подразумевается составление конспекта, то есть краткого письменного изложения содержания чего-либо (в данном случае устного выступления – лекции). При прослушивании лекции, студент затрачивает все время на запись лекции, а не на ее осмысление. Поэтому при конспектировании рекомендуется на каждой странице оставлять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию или составив конспект, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету (экзамену). Нужно как можно раньше проделать следующую работу: прочитать свои записи, расшифровать отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя. При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации. Работая над текстом лекции, необходимо иметь под рукой словарь-справочник, в котором можно найти объяснения многим терминам, содержание которых студент представляет себе весьма туманно, хотя они ему и знакомы.

### **Тема 1. Система управления организацией**

*Обучающие цели:* сформировать знание о системе управления.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование исследовательской культуры; развитие и реализация творческого потенциала.

Понятие «управление», причины становления современного управления как науки. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Основные признаки управления.

Понятие «система управления». Основные составляющие и характеристика системы управления. Общие функции управления: планирование, организация и координация, мотивация, контроль и регулирование. Специальные (конкретные) функции управления. Цикл управления.

Уровни управления: высший, средний, низший. Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления. *Совместно со студентами проанализировать изменение соотношения затрат времени на выполнение основных функций в зависимости от уровня управления.*

Закономерности управления, общие и специфические принципы управления.

## **Тема 2. Анализ и конструирование организации**

*Обучающие цели:* сформировать знание о целях и конструировании организации.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование установок толерантного сознания; развитие навыков самостоятельной работы у студента.

Миссия организации. Классификация целей организации. Требования к целеполаганию.

*Совместно со студентами проанализировать миссии различных российских компаний (что Вы считаете удачным, а что спорным и неудачным).*

Модели организации. Механическая модель. Бюрократическая модель М. Вебера. Современный взгляд на бюрократию. Органическая модель. Достоинства органической модели по теории Т. Барнса и Дж. М. Сталкера. Сравнительный анализ ко-

личественных характеристик механической и органической моделей.

Понятие организационной структуры. Организационные структуры на базе механической модели – линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры. Организационные структуры на основе органической модели – проектная и матричная. Достоинства и недостатки организационных структур. Влияние структуры на индивидуальное и групповое поведение.

### **Тема 3. Организационная культура и внешняя среда**

*Обучающие цели:* сформировать знания об особенностях культуры в организациях и ее внешней среде.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование ценностных ориентиров современного управления, развитие творческого мышления.

Понятие организационной культуры, ее функции. Внутренние и внешние факторы, влияющие на организационную культуру. Корпоративная культура и климат в организации. Структура и характеристики организационной культуры. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Виды организационной культуры на основе модели «рамочной конструкции конкурирующих ценностей».

Понятие внешней среды. Факторы прямого и косвенного воздействия, макро- и микроокружение организации. Параметры внешней среды: сложность, стабильность и неопределенность. Взаимодействие организации с внешней средой.

### **Тема 4. Коммуникационный процесс**

*Обучающие цели:* сформировать знание о коммуникации, как основном связующем процессе в управлении.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование коммуникативной культуры, навыков сбора информации.

Коммуникации и коммуникационный обмен в управлении. Информация в системе управления. Виды коммуникаций орга-

низации. Коммуникационные сети. Вербальные и невербальные коммуникации. Трудности в развитии коммуникаций в современной организации. *Игровое упражнение «Передача информации по вербальному каналу».*

Пути улучшения системы коммуникации. Информационное обеспечение менеджмента. Техническое обеспечение процесса управления. Автоматизированные системы управления.

### **Тема 5. Управленческие решения**

*Обучающие цели:* сформировать знание о разработке и процессе принятия управленческих решений.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование высокого уровня социальной ответственности за принимаемые решения и исследовательской культуры.

Логика и логическая схема управления. Сущность управленческого решения. Виды и типы управленческих решений. Основные этапы процесса выработки решения. Методы принятия решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Индивидуальные стили принятия решений. Факторы эффективности управленческих решений. Организация и контроль выполнения решений.

### **Тема 6. Динамика групп и лидерство**

*Обучающие цели:* сформировать знание об особенностях развития группы и сущности лидерства.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование новаторского подхода к профессиональной деятельности, развитие познавательных способностей у студентов.

Общее понятие группы. Формальные и неформальные группы. Хоторнские эксперименты. Условия достижения синергетического эффекта в группе. Этапы формирования групп. Сплоченность и потенциал группы.

Природа и сущность лидерства. Формальное лидерство. Власть и полномочия формального лидерства. Особенности формального лидерства в организациях разного типа. Условия

неформального лидерства. Взаимодействие формальных неформальных лидеров.

### **Тема 7. Реализация личностного потенциала в организации**

*Обучающие цели:* сформировать знание о персональном развитии в организации.

*Воспитательные и развивающие цели:* реализация творческого потенциала, развитие навыков самостоятельной работы.

Структура личностного потенциала. Профессионализм, работоспособность, нравственный потенциал – обобщающие показатели при характеристике потенциала личности.

Методы выявления профессиональных и личностных качеств работников. Отношение к труду – интегрированный показатель профессионального развития в организации. Субъективные и объективные показатели отношения к труду. Типология трудового поведения. Структура удовлетворенности трудом.

### **Тема 8. Мотивация и результативность труда**

*Обучающие цели:* сформировать знание о роли мотивации в трудовой деятельности.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование сознания ответственности руководителя за уровень профессиональной компетенции и развитие навыков самостоятельной работы.

Общая характеристика мотивации. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы. Содержательные теории мотивации: иерархии потребностей Маслоу; теория Альдерфера; теория приобретенных потребностей МакКлеелланда; двухфакторная теория Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий (В. Врум), теория справедливости (равенства) (С. Адамс), модель Портера-Лоулера, теории «Х» и «У» Д. Мак Грегора, концепция партисипативного управления.

Экономическое стимулирование личности, групп. Деньги как средство вознаграждения работника. Социальные блага в теории мотивации.

Оценка результативности. Создание эффективной системы вознаграждений в организации. Особенности экономического стимулирования работника. Оплата труда и участие в доходах. Роль карьеры в системе мотивации.

## **Тема 9. Конфликты в управлении**

*Обучающие цели:* сформировать знание об особенностях протекания конфликтов в организации и управлении ими.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование навыков конструктивного общения, развитие и реализация творческого потенциала.

Понятие конфликта, его типы: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой. Причины конфликта. Основные этапы процесса конфликта. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта. Управление конфликтной ситуацией: педагогические и административные способы, структурные методы и межличностные стили разрешения конфликтов. Управление изменениями. Причины сопротивления изменениям. Природа стресса.

### ***2.2. Планы семинарских занятий***

*Методические рекомендации.* При подготовке к практическим (семинарским) занятиям студент должен выполнить следующие виды работ: работу над лекционным материалом, подготовку докладов и сообщений, на основе изучения и конспектирования необходимого нормативного материала, работы над учебными пособиями, монографиями, научной периодикой, работы со словарем.

Методика конспектирования письменных источников значительно отличается от методики конспектирования устных выступлений. При конспектировании письменных источников сту-

дент имеет возможность неоднократно прочитать текст, поразмыслить над ним, выделить основные мысли автора, кратко сформулировать их, а затем записать.

Свою специфику имеет и работа с учебными пособиями, монографиями, периодикой. Не все вопросы, подлежащие изучению, будут достаточно полно раскрыты на лекциях. Отдельные вопросы будут освещены недостаточно полно или вообще не будут затронуты. Поэтому необходимо сравнивать перечень поднятых в ней вопросов с тем перечнем, который приведен в указанном источнике по данной теме, и изучить ряд вопросов по учебным пособиям, дополняя при этом конспект лекций. Следует помнить, что работа с учебными пособиями не имеет ничего общего со сквозным чтением текста. Она должна быть направлена на поиски ответов на конкретно поставленные в программе вопросы или вопросы для подготовки к зачету.

Все сказанное выше в равной степени относится и к работе с монографической литературой и научной периодикой. Работа с периодикой и монографиями также не должна состоять из сквозного чтения или просмотра текста. Она должна включать вначале ознакомительное чтение, а затем поиск ответов на конкретные вопросы. Основная трудность для студентов заключается в необходимости усвоения, понимания и запоминания значительных объемов материала.

Доклад представляет собой письменный обзор основного содержания поставленной проблемы на основе одной или нескольких книг по данной теме. При выполнении доклада следует опираться на рекомендуемую литературу. Начинать работу над докладом следует с составления плана, который должен отражать составные части общей рассматриваемой проблемы. Объем доклада – 3-5 машинописных листов.

## **Тема 1. Система управления организацией**

*Обучающие цели:* сформировать знание о системе управления.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование исследовательской культуры; развитие и реализация творческого потенциала.

1. Основные составляющие в системе управления.
2. Функция планирования.
3. Функция организации и координации.
4. Функция мотивации.
5. Функция контроля и регулирования.
6. Закономерности управления.
7. Принципы управления.

*Практическое задание:* изучить предложенный перечень управленческих навыков и характеристик, которыми должен обладать менеджер, проранжировать их по степени важности для руководителей каждого уровня управления.

Проанализировать изменение соотношения общих функций управления в зависимости от занимаемой должности.

## **Тема 2. Анализ и конструирование организации**

*Обучающие цели:* сформировать знание о целях и конструировании организации.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование установок толерантного сознания; развитие навыков самостоятельной работы у студента.

1. Миссия организации.
2. Классификация целей организации.
3. Механическая модель.
4. Органическая модель.
5. Организационные структуры, построенные на базе механической модели.
6. Организационные структуры, построенные на основе органической модели.

*Практические задания:*

1. Проанализировать миссии различных российских компаний (что Вы считаете удачным, а что спорным и неудачным).

2. Проанализировать конкретную организацию и описать миссию, различные виды целей, модель и организационную структуру.

### **Тема 3. Организационная культура и внешняя среда**

*Обучающие цели:* сформировать знания об особенностях культуры в организациях.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование ценностных ориентиров современного управления, развитие творческого мышления.

1. Понятие организационной культуры и ее характеристики.
2. Стадии развития организационной культуры.
3. Изменение организационной культуры.
4. Модель «рамочной конструкции конкурирующих ценностей».
5. Модель организационной культуры, разработанная Ч. Хенди.
6. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды.
7. Параметры внешней среды.

*Практическое задание:* определить вид организационной культуры на основе модели «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» конкретной организации и степень удовлетворенности данным видом сотрудниками организации.

### **Тема 4. Коммуникационный процесс**

*Обучающие цели:* сформировать знание о коммуникации, как основном связующем процессе в управлении.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование коммуникативной культуры, навыков сбора информации.

1. Коммуникации и коммуникационный обмен в управлении.
2. Виды коммуникаций организации.
3. Коммуникационные сети.
4. Вербальные коммуникации.

5. Невербальные коммуникации.
6. Техническое обеспечение процесса управления.
7. Автоматизированные системы управления.

*Упражнение «Какой я коммуникатор»*

Цель: самооценка коммуникативных способностей, умений и навыков.

*Игровое упражнение «Передача информации по вербальному каналу».*

### **Тема 5. Управленческие решения**

*Обучающие цели:* сформировать знание о разработке и процессе принятия управленческих решений.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование высокого уровня социальной ответственности за принимаемые решения и исследовательской культуры.

1. Сущность управленческого решения.
2. Виды управленческих решений.
3. Этапы процесса выработки решения.
4. Методы принятия решений.
5. Индивидуальные стили принятия решений.
6. Факторы эффективности управленческих решений.
7. Организация и контроль выполнения решений.

*Практическое задание:* на примере конкретной организации описать объективные и субъективные факторы, влияющие на управленческие решения, привести примеры решений, принимаемых в условиях определенности, неопределенности, риска и конфликтности.

### **Тема 6. Динамика групп и лидерство**

*Обучающие цели:* сформировать знание об особенностях развития группы и сущности лидерства.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование новаторского подхода к профессиональной деятельности, развитие познавательных способностей у студентов.

1. Формальные и неформальные группы.

2. Хоторнские эксперименты.
  3. Управление неформальными организациями.
  4. Природа и сущность лидерства.
  5. Особенности формального лидерства в организациях разного типа.
  6. Условия неформального лидерства.
- Деловая игра «Полет на луну».*

### **Тема 7. Реализация личностного потенциала в организации**

*Обучающие цели:* сформировать знание о персональном развитии в организации.

*Воспитательные и развивающие цели:* реализация творческого потенциала, развитие навыков самостоятельной работы.

1. Характеристика индивидуальности личности.
2. Адаптация человека в коллективе.
3. Структура личностного потенциала.
4. Методы выявления профессиональных и личностных качеств работников.
5. Субъективные и объективные показатели отношения к труду.
6. Удовлетворенности трудом.

*Упражнение «Объективность межличностного восприятия».*

### **Тема 8. Мотивация и результативность труда**

*Обучающие цели:* сформировать знание о роли мотивации в трудовой деятельности.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование сознания ответственности руководителя за уровень профессиональной компетенции и развитие навыков самостоятельной работы.

1. Природа и процессы мотивации.
2. Классификация потребностей и мотивов.
3. Условия использования содержательных теорий мотивации.

4. Условия использования процессуальных теорий мотивации.
5. Деньги в контексте мотивационных теорий.
6. Социальные блага в теории мотивации.
7. Оценка результативности мотивации.

*Упражнение* «Выбор системы стимулирования, адекватной задачам организации».

### **Тема 9. Конфликты в управлении**

*Обучающие цели:* сформировать знание об особенностях протекания конфликтов в организации и управлении ими.

*Воспитательные и развивающие цели:* формирование навыков конструктивного общения, развитие и реализация творческого потенциала.

1. Типы конфликтов.
2. Причины конфликтов в организации.
3. Модель процесса конфликта.
4. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.
5. Управление конфликтной ситуацией.
6. Природа стресса.
7. Психологический климат в коллективе и его оценка.

*Практическое задание:* определить и описать наиболее предпочтительные методы разрешения разных видов конфликтов по заданной схеме.

### **3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ**

#### ***3.1 Работа студентов (внеаудиторная)***

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации, в ходе которых можно решить многие проблемы изучаемого курса, уяснить сложные вопросы. Последнее не следует откладывать, так как на экзамене, как правило, «попадается именно тот вопрос, который хуже всего знаешь». Беседа студента с преподавателем может дать многое.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение теоретического (лекционного) материала по темам в течение семестра;
- изучение необходимой нормативно-правовой базы;
- написание докладов;
- подготовку к письменным работам по указанным темам;
- подготовку к практическим занятиям;
- конспектирование;
- реферирование литературы;
- рецензирование ответов и работ товарищей;
- анализ литературных источников;
- изучение и конспектирование отдельных тем, отнесенных к самостоятельному рассмотрению;
- групповые дискуссии;
- опровержение определённого взгляда на проблему;
- решение ситуационных задач;
- научная конференция по специальности;
- подготовку к сдаче зачёта.

В помощь для самостоятельной работы студентов могут служить предложенные источники.

#### ***3.2 Контрольные работы по дисциплине***

*Структура работы.* Работа состоит из двух разделов:

1) один теоретический вопрос (введение, основная часть, заключение и список литературы), вопрос выбирается по двум по-

следним цифрам в зачетной книжке;

2) практический анализ конкретной организации (места работы): определить модель организации, вид организационной структуры, вид организационной культуры в соответствии с моделью «рамочной конструкции конкурирующих ценностей».

1. Особенности современного управления.
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
3. Сущность управленческой деятельности.
4. Планирование как основная функция управления.
5. Мотивация персонала.
6. Регулирование и контроль в системе управления.
7. Сущность и классификация методов управления.
8. Миссия и цели организации.
9. Модели организации.
10. Организационные структуры.
11. Понятие и параметры внешней среды.
12. Сущность и виды управленческих решений.
13. Основные этапы процесса выработки решения.
14. Актуальность и преимущества групповых методов решений.
15. Методы групповой дискуссии.
16. Стили руководства в процессе принятия решения.
17. Коммуникации и коммуникационный обмен в управлении.
18. Вербальное поведение и коммуникативные барьеры.
19. Невербальные коммуникации: суть и элементы.
20. Организационная культура фирмы.
21. Виды организационных культур.
22. Национальное в организационной культуре.
23. Коллектив и личность в системе управления.
24. Личностный потенциал.
25. Конфликты и управление ими.
26. Психологический климат в коллективе и его оценка.
27. Эффективность и качество управления.

28. Менеджер: его деятельность и личность.
29. Социальная ответственность и этика менеджера.
30. Отечественный опыт управления.
31. Национальный менталитет и модели менеджмента.
32. Современные концепции лидерства.
33. Особенности современного управления.

### ***3.3 Вопросы к экзамену***

1. Понятие «управление», его признаки, соотношение с понятием «менеджмент».
2. Управленческий труд и его специфика.
3. Уровни управления и выполнение основных функций.
4. Понятие «система управления», цикл управления.
5. Функции управления: общие и специальные.
6. Закономерности и принципы управления.
7. Миссия и цели организации.
8. Модели организации.
9. Организационные структуры, построенные на основе механической модели.
10. Организационные структуры, построенные на основе органической модели.
11. Понятие «организационная культура».
12. Функции организационной культуры и факторы, влияющие на её развитие.
13. Виды организационной культуры (модель «рамочной конструкции конкурирующих ценностей»).
14. Понятие «внешняя среда».
15. Параметры внешней среды.
16. Невербальные коммуникации: суть и элементы.
17. Вербальное поведение и коммуникативные барьеры.
18. Коммуникационные потоки в организации.
19. Свойства и источники информации.
20. Техническое обеспечение процесса управления.
21. Понятие и классификация управленческих решений.

22. Актуальность и преимущества групповых методов решений.
23. Методы групповой дискуссии.
24. Стили руководства в процессе принятия решения.
25. Понятие группы и ее значение в организации.
26. Типы групп и стадии развития группы.
27. Групповые нормы потенциал группы.
28. Природа и сущность лидерства.
29. Особенности формального и неформального лидерства.
30. Мотивация и результативность.
31. Процессуальные теории мотивации.
32. Содержательные теории мотивации.
33. Персональное развитие в организации.
34. Классификация норм, регулирующих поведение человека.
35. Удовлетворенность трудом.
36. Конфликт в организации: причины возникновения и методы управления.
37. Типы конфликтов.
38. Способы разрешения конфликтов.

### ***3.4 Тесты для проверки усвоения дисциплины***

#### *I. Выберите один правильный вариант ответа*

1. Основателем научного менеджмента является ...
  - 1) Ф.Тейлор;
  - 2) Э.Мейо;
  - 3) А.Файоль.
2. Вертикальное разделение труда образует...
  - 1) функции управления;
  - 2) признаки управления;
  - 3) уровни управления.
3. Понятие «управление» ... понятия «менеджмент»
  - 1) уже;

- 2) шире;
  - 3) равнозначно.
4. В теории управления социально-экономическими и производственно-хозяйственными системами микроуровень характеризуется ...
    - 1) управлением отдельной организацией;
    - 2) управлением отраслями или регионами;
    - 3) управлением народным хозяйством государства, объединением государств.
  5. Большую часть времени стратегические решения занимают на ...
    - 1) высшем уровне управления;
    - 2) среднем уровне управления;
    - 3) низшем уровне управления.
  6. Определенный вид трудовой деятельности, обособившийся в процессе специализации управленческого труда – это ...
    - 1) функции управления;
    - 2) система управления;
    - 3) выдвижение целей управления.
  7. Схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации – это ...
    - 1) организационная структура;
    - 2) организационная культура;
    - 3) модель организации.
  8. В зависимости от функциональной структуры цели организации подразделяются на:
    - 1) экономические, социальные и организационные;
    - 2) внутренние и внешние;
    - 3) маркетинговые, кадровые и административные.

9. Ограниченное использование правил и процедур, децентрализацию власти и низкую степень специализации предполагает ... модель организации.
- 1) механическая;
  - 2) органическая;
  - 3) проектная.
10. Деление организации на элементы и блоки по видам товаров и услуг, группам потребителей или географическим регионам и управляемых централизованно происходит в ... структуре.
- 1) дивизиональной;
  - 2) линейно-функциональной;
  - 3) матричной.
11. Автором ... модели является М.Вебер, который ввел термин «бюрократия» как способ организации коллективных действий
- 1) органической;
  - 2) механической;
  - 3) проектной.
12. Миссия организации обозначается как ...
- 1) организационная культура;
  - 2) главная цель существования организации;
  - 3) организационная структура.
13. Формирование стратегии и имиджа организации, воспитание чувства общности с организацией и преданности ей – это функции ...
- 1) менеджера организации;
  - 2) организационной культуры;
  - 3) работников отдела кадров.
14. Экономический, политический, экологический, законодательный компоненты внешней среды характерны для ...
- 1) макросреды;

- 2) факторов прямого воздействия;
  - 3) микросреды.
15. От количества и разнообразия факторов, на которые организация обязана реагировать зависит ... внешней среды.
- 1) сложность;
  - 2) стабильность и нестабильность;
  - 3) неопределенность.
16. Соединяет воедино традиции предприятия, его ценности, стиль управления, нормы и правила поведения ...
- 1) миссия организации;
  - 2) организационная структура;
  - 3) организационная культура.
17. Помогает определить искренность собеседника, его чувства по отношению к происходящему ... коммуникации
- 1) вербальные;
  - 2) невербальные;
  - 3) формальные.
18. Нереплексивное слушание предполагает ...
- 1) активное слушание с помощью различных приемов;
  - 2) умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника;
  - 3) уклонение собеседника от приема информации.
19. Коммуникация с использованием вербальных средств может быть успешной, если она имеет ...
- 1) обратную связь, и в ней учитывается личностный смысл;
  - 2) четкую однозначную информацию, и в ней учитываются приемы невербального общения;
  - 3) обратную связь, и в ней учитываются приемы невербального общения.
20. Семантический барьер при передаче информации означает, что ...

- 1) различные люди под одним и тем же словом или группой слов понимают не одно и то же;
  - 2) часто успешной коммуникации мешает первое впечатление собеседников;
  - 3) собеседник уклоняется от приема информации.
21. Обеспечивают обратную связь и информацию, необходимую для принятия управленческих решений ...
- 1) восходящие коммуникации;
  - 2) нисходящие коммуникации;
  - 3) горизонтальные коммуникации.
22. Профессионализм, работоспособность и нравственный потенциал выступают обобщающим показателем ...
- 1) потенциала личности;
  - 2) удовлетворенности трудом;
  - 3) уровня притязаний личности.
23. Метод стимулирующего подкрепления обеспечивается двумя доминантами:
- 1) мотивацией и коммуникативной компетентностью;
  - 2) оплатой и содержанием труда;
  - 3) возможностью карьеры и получения информации.
24. Определяют жизнь и деятельность человека в общественных структурах государства ... нормы.
- 1) организационные;
  - 2) социальные;
  - 3) групповые.
25. Успешная реализация потенциала личности составляет основное содержание ... в организации.
- 1) удовлетворенности трудом;
  - 2) персонального развития;
  - 3) управленческой деятельности.

26. Структурный элемент для построения организации и естественной формой объединения людей - ...
- 1) бригада;
  - 2) общность;
  - 3) группа.
27. В зависимости от принципа создания группы делятся на:
- 1) производственные и учебные;
  - 2) постоянные и временные;
  - 3) формальные и неформальные.
28. Достигнута совместимость в группе, люди чувствуют свою принадлежность к группе, группа успешно выполняет поставленные задачи на этапе ...
- 1) адаптации;
  - 2) интеграции;
  - 3) идентификации.
29. Основные элементы структуры понятия группа – это ...
- 1) взаимодействие и принадлежность;
  - 2) формальные и неформальные;
  - 3) групповые нормы и сплоченность.
30. Власть, основанная на силе личных качеств или способностей лидера – это ... власть.
- 1) экспертная;
  - 2) эталонная;
  - 3) законная.
31. Принятие управленческого решения находится под воздействием двух групп факторов:....
- 1) объективных и субъективных;
  - 2) внутренней и внешней среды;
  - 3) законодательных и экономических.

32. ... подход поощряет менеджеров передавать ответственность по принятию решений на нижний управленческий уровень.
- 1) централизованный;
  - 2) децентрализованный;
  - 3) групповой.
33. Результат принимаемого управленческого решения может быть исчислен с определенной степенью вероятности в условиях ...
- 1) риска;
  - 2) определенности;
  - 3) неопределенности.
34. ... рассматривается как процесс консультаций при принятии управленческого решения.
- 1) моделирование;
  - 2) система участия;
  - 3) система неучастия.
35. Управленческие решения принимаются в пользу большинства при применении ... подхода.
- 1) демократического;
  - 2) совещательного;
  - 3) централизованного.

*II. Установите соответствие между следующими понятиями и определениями*

36. Основными функциями управления и их содержанием:
- 1) планирование;
  - 2) организация;
  - 3) мотивация;
  - 4) контроль;
- а) вид управленческой деятельности, направленный на достижение цели;

б) вид управленческой деятельности по учету результатов работы, их оценки;

в) вид управленческой деятельности по постановке цели развития объекта;

г) вид управленческой деятельности по активизации деятельности сотрудников.

37. Элементами структуры личностного потенциала и их содержанием:

1) квалификационный потенциал;

2) психофизиологический потенциал;

3) творческий потенциал;

4) коммуникативный потенциал;

5) нравственный потенциал;

а) интеллектуальные, познавательные способности;

б) ценностно-мотивационная сфера;

в) способность к сотрудничеству и взаимодействию;

г) темперамент, работоспособность,

д) профессиональные знания, умения и навыки.

38. Видами организационной культуры и их содержанием:

1) клановая;

2) адхократическая;

3) бюрократическая;

4) рыночная;

а) организационная культура доминирует в организациях, ориентированных на результаты, удержание крепких позиций среди конкурентов;

б) организационная культура предполагает дружественное место работы;

в) организационная культура характеризует формализованное и структурированное место работы;

г) организационная культура предполагает динамичное предпринимательское и творческое место работы.

## **4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***4.1. Основная литература***

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента / Р.А. Исаев. - М.: Дашков и К, 2012. - 264 с.
2. Менеджмент организации: Учебное пособие для вузов / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. - М.: «Логос», 2010. - 320 с.
3. Русаков С.А. Основы управленческой деятельности: учебное пособие / С.А. Русаков. – М.: Академия, 2011. – 387 с.

### ***4.2. Дополнительная литература***

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 283 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2010. – 670 с.
3. Воеводина Н.А. Социология и психология управления: Учебное пособие-2-е изд., («Библиотека высшей школы») / Н.А. Воеводина, И.А. Данилова, Р.Н. Нуриева. - М.: Омега-Л, 2010. - 199 с.
4. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 224 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 501 с.
6. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебник-3-е изд., перераб. / А.В. Дмитриев. - М.: ИНФРА-М, Альфа - М, 2011.-336 с.
7. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособие / Л.Н. Захарова. - М.: Логос, 2011.-376 с.: ил. - (Новая университетская библиотека).
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.
9. Карданская Н.Л. Управленческие решения: учеб. для

вузов / Н.Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009.-439 с.

10. Менеджмент: учебник / под ред. проф. В.И. Королева. – М. : Экономистъ, 2009. – 432 с.

11. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2011. – 672 с.

12. Основы менеджмента : учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2009. – 496 с.

13. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2010. – 556 с.

14. Семенов А.К. Основы менеджмента: практикум / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2008. – 476 с.

15. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. - («Высшее образование»). - М.: ИНФРА-М, 2011. - 151 с.

16. Хартанович К.В. Основы менеджмента: учебное пособие / К.В. Хартанович, В.Н. Краев. – М. : Академический проект; Трикста, 2009. – 272 с.

17. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега -Л, 2009. - 407 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ».....	7
2.1. Лекционный курс .....	7
2.2. Практические (семинарские) занятия .....	12
3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ .....	19
3.1. Работа студентов (внеаудиторная).....	19
3.2. Контрольные работы по дисциплине .....	19
3.3. Вопросы к зачету по дисциплине .....	21
3.4. Тесты для проверки усвоения дисциплины .....	22
4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	30
4.1. Основная литература .....	30
4.2. Дополнительная литература .....	30

**Учебное издание**

**Дрепа Елена Николаевна**  
кандидат социологических наук, доцент

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

Корректор Белова И.М.  
Худ. Редактор Федорова Л.Г.

Сдано в набор 16.02.15  
Подписано в печать 20.02.15  
Бумага писчая. Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 2. Тираж 100 экз.  
Заказ № 43.

НХТИ (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ»,  
Г. Нижнекамск, 423570, ул. 30 лет Победы, д. 5а.