

ПРОГРАММЫ

ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ В РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРИЕМЕ НА МАГИСТЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ

(Извлечение из [Программ вступительных испытаний в РГСУ](#)
при приеме на магистерские программы подготовки)

«Основы менеджмента» (устно)

при приеме на направление подготовки магистратуры 38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Сущность и содержание менеджмента.

Менеджмент как наука и учебная дисциплина. Особенности понятийного аппарата менеджмента. Субъект, объект и цель управления, система, подсистема, социальная организация. Управленческое воздействие. Особенности управленческого труда. Управленческие навыки. Управленческие функции.

2. Исторические этапы развития менеджмента.

Важнейшие подходы, внесшие существенный вклад в развитие теории и практики управления. Школа научного управления и ее значение в практике современного управления. Школа административного управления. Возрастание роли человеческого фактора в теории и практике управления. Школа человеческих отношений, эмпирическая школа, школа социальных систем. Новая (количественная) школа управления. Менеджмент человеческих ресурсов. Управленческая революция. Современные теории управления.

3. Школа научного менеджмента.

Основной метод научного менеджмента. Анализ содержания работы, рационализация выполнения ее составных частей. Эксперименты Ф. Тейлора. Графики Г. Гантта. Эксперименты Ф. Гилбрета. Основные положения школы научного менеджмента. Актуальность принципов организации труда, разработанных представителями школы научного менеджмента.

4. Школа административного управления.

Построение рациональной структуры организации. Создание рациональной системы управления. Принципы управления А. Файоля. Принципы построения формальной организации, разработанные Л. Урвиком. Бюрократическая организация М. Вебера. Актуальность принципов управления, разработанных представителями административной школы управления.

5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Возрастание роли человеческого фактора в теории и практике управления. Хотторнские эксперименты. Налаживание межличностных отношений в организации. Основные положения школы человеческих отношений. Поведенческие теории менеджмента. Повышение эффективности организации путем повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Актуальность принципов управления, разработанных представителями школы человеческих отношений и поведенческих наук.

6. Количественный подход к менеджменту.

Управление как логический процесс. Моделирование сложных организационных ситуаций. Применение математических и статистических методов в принятии управленческих решений. Сокращение количества переменных, подлежащих рассмотрению менеджерами. Количественные методы управления.

7. Процессный подход к менеджменту.

Управление как процесс. Управленческие действия. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Взаимосвязанность функций управления. Управленческий цикл. Обратные связи в процессе управления.

8. Системный подход к менеджменту.

Общие свойства систем: целостность, эмерджентность, иерархичность. Классификация систем по уровню сложности. Открытые, закрытые, статические, динамические, детерминированные и стохастические системы. Особенности социальных систем. Модель организации как открытой системы.

9. Ситуационный подход к менеджменту.

Основные ситуационные факторы, влияющие на управление организацией: размер организации, хаотичность внешней среды, новизна используемых технологий, национально-культурные особенности. Методология ситуационного подхода. Управление как искусство руководителя использовать собственный опыт и научные рекомендации в каждой конкретной ситуации.

10. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям.

Социальная направленность распределения добавленной стоимости. Отношение к нововведениям и творческой составляющей труда. Развитие регулирующих структур, обеспечивающих свободный доступ к конкурентной борьбе. Декриминализация рынка. Повышение мобильности персонала. Организация как непрерывно обучающаяся система.

11. Внутренняя среда организации.

Внутренние переменные: цели, структура, задачи, технологии, люди. Взаимосвязанность внутренних переменных, системная модель. Специализированное разделение труда. Уровни управления. Влияние среды на личность и ее поведение. Социотехнические подсистемы.

12. Внешняя среда организации.

Внешние переменные. Организационный дарвинизм. Взаимосвязанность характеристик внешней среды. Сложность, подвижность и неопределенность внешней среды. Международное окружение. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.

13. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию.

Среда прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, органы государственной власти, профсоюзы. Среда косвенного воздействия: международные события, научно-технический прогресс, состояние экономики, политические факторы, социокультурные факторы.

14. Функция планирования в менеджменте.

Сущность планирования. Необходимость планирования. Основные этапы планирования. Формулирование целей организации. Анализ внешней и внутренней среды. Формирование политики организации. Основные принципы реализации планов. Взаимосвязанность процессов планирования и контроля.

15. Сущность стратегического планирования.

Стратегические планы. Миссия организации. Дерево целей. Характеристики эффективности целей. Диагностика внешней и внутренней среды. SWOT-анализ. Изучение стратегических альтернатив. Выбор общей стратегии. Стратегия стабильности. Стратегия роста. Стратегия сокращения. Комбинированная стратегия.

16. Диагностика внешней среды организации как важнейший этап стратегического планирования.

Внешние угрозы. Внешние возможности. Основные факторы, подлежащие рассмотрению при анализе внешней среды: экономические; политические;

технологические; международные; социальные; состояние рынка труда; факторы, характеризующие потребителей и поставщиков.

17. Диагностика сильных и слабых сторон организации как важнейший этап стратегического планирования.

Внутренние силы и внутренние слабости организации. Основные разделы, по которым проводится анализ внутренней среды организации: организационный раздел, маркетинг, финансы, производство, персонал, корпоративная культура. Взаимосвязанность факторов, характеризующих внутреннюю среду организации.

18. Планирование реализации стратегии организации.

Тактика, политика, процедуры, правила. Тактические и оперативные планы. Основные этапы планирования конкретных действий. Политика организации как общее направление действий и принятия решений. Необходимость разработки процедур. Характерные примеры процедур в менеджменте. Правила как исключение свободы выбора для работника.

19. Функция организации в менеджменте.

Организация как процесс создания оптимальной организационной структуры. Основные элементы организационной структуры: специализация рабочих заданий, взаимоотношения полномочий, командная цепь, норма управляемости, централизация и децентрализация, департаментализация. Органические и механистические организационные структуры.

20. Организационные отношения.

Распределение и координация задач в организации. Полномочия как право использовать ресурсы организации. Делегирование как передача полномочий лицу, находящемуся на нижележащем уровне управленческой иерархии. Ответственность менеджера. Увеличение объема полномочий и ответственности на высших уровнях управления.

21. Линейные и аппаратные полномочия.

Линейная и аппаратная деятельность. Принцип единоначалия. Административный аппарат. Виды аппаратных полномочий. Рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные полномочия, функциональные полномочия.

22. Способы повышения эффективности делегирования полномочий.

Факторы, влияющие на эффективность делегирования полномочий: степень дробления рабочей задачи, соразмерность полномочий и ответственности, четкость обмена информацией, рациональная система стимулирования. Факторы, затрудняющие эффективное делегирование полномочий: нежелание руководителя рисковать, отсутствие доверия к подчиненным, безынициативность подчиненных, перегруженность работой, отсутствие уверенности в собственных силах.

23. Организационные формы и структуры управления.

Норма управляемости. Факторы, способствующие увеличению нормы управляемости. Высокие и плоские организационные структуры. Централизованные и децентрализованные структуры управления. Департаментализация. Линейный, функциональный, дивизиональный, матричный, командный и сетевой подходы к процессу департаментализации.

24. Линейная организационная структура.

Сущность линейного подхода к построению организационной структуры. Командная цепь как канал передачи распорядительной и отчетной информации. Специализация подразделений. Эффективность использования ресурсов. Взаимосвязь между подразделениями. Реакция на внешние изменения. Скорость принятия управленческих

решений.

25. Функциональная организационная структура.

Сущность функционального подхода к построению организационной структуры. Специализация подразделений. Степень координации в функциональных областях. Эффективность использования ресурсов. Взаимосвязь между подразделениями. Реакция на внешние изменения. Скорость принятия управленческих решений.

26. Дивизиональная организационная структура.

Сущность дивизионального подхода к построению организационной структуры. Специализация подразделений. Степень координации в функциональных областях. Эффективность использования ресурсов. Взаимосвязь между подразделениями. Реакция на внешние изменения. Скорость принятия управленческих решений.

27. Матричная организационная структура.

Сущность матричного подхода к построению организационной структуры. Специализация подразделений. Степень координации в функциональных областях. Эффективность использования ресурсов. Взаимосвязь между подразделениями. Реакция на внешние изменения. Скорость принятия управленческих решений.

28. Командная организационная структура.

Сущность командного подхода к построению организационной структуры. Специализация подразделений. Степень координации в функциональных областях. Эффективность использования ресурсов. Взаимосвязь между подразделениями. Реакция на внешние изменения. Скорость принятия управленческих решений.

29. Сетевая организационная структура.

Сущность сетевого подхода к построению организационной структуры. Специализация подразделений. Степень координации в функциональных областях. Эффективность использования ресурсов. Взаимосвязь между подразделениями. Реакция на внешние изменения. Скорость принятия управленческих решений.

30. Функция мотивации в менеджменте.

Сущность мотивации. Основные типы мотивации. Потребность, побуждение, мотив. Внешние и внутренние вознаграждения. Первичные и вторичные потребности. Основные подходы к процессу мотивации: традиционный, подход с позиции человеческих ресурсов, подход с позиции человеческих отношений, подход с позиции человеческих ресурсов. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.

31. Иерархическая теория потребностей Маслоу.

Сущность иерархической теории потребностей. Физиологические потребности. Потребности в безопасности и уверенности в будущем. Социальные потребности. Потребности в уважении и самоуважении. Потребности в самореализации. Пирамида потребностей. Влияние ситуационных факторов на применимость теории Маслоу в менеджменте.

32. Мотивационная теория потребностей Мак-Клелланда.

Сущность теории приобретенных потребностей. Потребности во власти. Потребности в успехе. Потребности в причастности. Доминирование потребностей. Взаимовлияние потребностей. Влияние ситуационных факторов на применимость теории МакКлелланда в менеджменте.

33. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Сущность двухфакторной теории. Гигиенические факторы. Мотивирующие факторы. Связь гигиенических и мотивирующих факторов с внешней средой и содержанием работы. Влияние ситуационных факторов на применимость двухфакторной теории Герцберга в менеджменте.

34. Мотивационная теория ожиданий.

Сущность теории ожиданий. Мотивация как процесс. Взаимосвязи "затраты труда - результаты труда", "результаты труда - вознаграждение", "вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением". Влияние ситуационных факторов на применимость теории ожиданий в менеджменте.

35. Мотивационная теория справедливости.

Сущность теории справедливости. Соотношение трудовых затрат и обобщенной оценки трудового вклада. Субъективность оценки вознаграждения. Влияние ситуационных факторов на применимость теории справедливости в менеджменте.

36. Функция контроля в менеджменте.

Сущность контроля. Необходимость контроля. Информационные аспекты контроля. Функции контроля: диагностическая, коммуникативная, ориентирующая, стимулирующая, корректирующая. Взаимосвязанность функций контроля и планирования.

37. Виды управленческого контроля.

Предварительный контроль в области человеческих, материальных и финансовых ресурсов. Текущий контроль. Системы контроля с обратной связью. Учет внешних и внутренних факторов, которые могут вызвать отклонения в работе организации. Заключительный контроль.

38. Процедура управленческого контроля.

Установление стандартов. Показатели результативности. Измерение фактических результатов. Сопоставление фактических результатов с установленными стандартами. Осуществление корректирующих воздействий. Диапазон допустимых отклонений. Принцип исключения. Пересмотр стандартов.

39. Поведенческие аспекты управленческого контроля.

Направленность системы контроля на предупреждение ошибок. Передача и распространение информации. Наглядность системы контроля. Возможные негативные последствия контроля. Поведение, ориентированное на контроль. Предоставление работниками неверной отчетной информации.

40. Характеристики эффективности управленческого контроля.

Достижимость стандартов. Двустороннее общение. Вознаграждение за достижение стандарта. Стратегическая направленность контроля. Своевременность контроля. Гибкость контроля. Комплексность контроля. Простота контроля. Экономичность контроля. Целесообразность контроля. Гласность проведения контроля. Ориентация контроля на результат.

41. Типология и целевая ориентация управленческих решений.

Сущность управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Функции управленческого решения: направляющая, координирующая, мотивирующая. Запрограммированные и незапрограммированные управленческие решения. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях. Рациональные управленческие решения.

42. Методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Этапы принятия рационального решения. Диагностика проблемы, формулирование ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, анализ альтернатив действий, окончательный выбор. Виды ограничений и критериев принятия решений. Реализация управленческого решения. Обратная связь.

43. Поведенческие факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения.

Особенности мышления успешных руководителей: глубина мышления, широта мышления, гибкость мышления, быстрота мышления. Управленческие потребности.

Управленческие способности. Управленческая концепция. Управленческие замыслы.

44. Условия определенности, риска и неопределенности в принятии управленческих решений.

Вероятностный характер управленческих решений. Понятие риска. Информационно-аналитическое обеспечение подготовки и принятия управленческого решения. Функции информационно-аналитических служб. Виды исследований, направленных на сбор, обработку и анализ информации, используемой при формировании управленческого решения.

45. Модели и методы принятия управленческих решений.

Физическая, аналоговая и математическая модели. Основные этапы процесса построения модели. Факторы, влияющие на эффективность модели. Модель дерева решений. Теория игр. Оптимизационная модель. Модель ограниченной рациональности.

46. Прогнозирование в менеджменте.

Сущность прогнозирования. Разновидности прогнозов. Социальное прогнозирование. Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Причинно-следственное моделирование. Качественные методы прогнозирования. Метод коллективного мнения. Метод мозгового штурма. Метод Дельфи.

47. Роль коммуникации в менеджменте.

Сущность процесса коммуникации. Качество коммуникационного процесса. Информационное взаимодействие организации с внешней средой. Информационный обмен внутри организации. Формальные и неформальные коммуникации.

48. Основные элементы коммуникационного процесса.

Отправитель, сообщение, канал, получатель. Этапы коммуникационного процесса: зарождение идеи, выбор канала, кодирование информации, передача, декодирование. Пропускная способность канала. Взаимосвязанность этапов информационного обмена. Обратная связь и шумы.

49. Межличностные коммуникации.

Сущность межличностных коммуникаций. Факторы, снижающие эффективность межличностных коммуникаций: особенности восприятия, семантические и невербальные барьеры, неудовлетворительная обратная связь, неумение слушать. Правила эффективного слушания.

50. Организационные коммуникации.

Нисходящие коммуникации. Восходящие коммуникации. Горизонтальные коммуникации. Факторы, снижающие эффективность внутриорганизационных коммуникаций: искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации, конфликты между подразделениями.

51. Методы совершенствования коммуникаций в организациях.

Количественное регулирование информационных потоков. Совершенствование качественной стороны информационных потоков. Системы обратной связи. Опросы сотрудников. Системы сбора предложений. Информационные бюллетени.

52. Эффективность менеджмента.

Понятие, сущность и содержание эффективности менеджмента. Критерии эффективности управления: выживание, производительность, результативность, практическая реализация управленческих решений. Качество управленческих решений. Условия принятия качественных управленческих решений. Организационно-психологические факторы, снижающие эффективность менеджмента.

53. Основы кадровой политики в организации.

Сущность кадровой политики. Стратегические цели управления трудовыми

ресурсами. Воздействие внешних факторов на управление трудовыми ресурсами. Планирование потребности в трудовых ресурсах. Набор и отбор персонала. Оценка результатов деятельности работников. Управление продвижением по службе.

54. Профессиональная и социальная адаптация в коллективе.

Необходимость профессиональной и социальной адаптации. Уменьшение стартовых издержек. Снижение психологического барьера. Повышение реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой. Привитие новой организационной культуры. Основные аспекты адаптации: психофизиологический, социальный, профессиональный, организационный.

55. Подготовка кадров.

Профессиональное обучение персонала. Причины возникновения потребности в профессиональном обучении. Факторы, влияющие на эффективность программ профессионального обучения. Процедура деловой оценки работников. Требования к проведению деловой оценки. Профессиональная и внутриорганизационная карьера. Кадровый резерв.

56. Активизация человеческого ресурса как важнейший фактор кадровой политики.

Повышение качества трудовой жизни. Факторы, характеризующие высокое качество трудовой жизни. Объем труда. Содержательность труда. Удовлетворение работника своим трудом. Совершенствование организации труда.

57. Власть как возможность влиять на поведение людей.

Сущность власти. Основные формы власти. Власть, основанная на принуждении. Власть, основанная на вознаграждении. Законная власть. Власть, основанная на примере. Власть, основанная на компетентности. Формы влияния, побуждающие работников к активному сотрудничеству. Влияние через убеждение. Влияние через участие работников в управлении как обращение к потребностям более высоких уровней.

58. Культура и стиль руководства.

Корпоративная культура. Авторитарный, демократичный и либеральный стили руководства. Теория МакГрегора. Влияние внешней среды на стиль руководства. Влияние структурированности ситуации на эффективность стилей руководства. Объективные и субъективные факторы, определяющие выбор стиля руководства. Взаимосвязь корпоративной культуры и стиля руководства.

59. Условия и факторы результативной работы менеджера.

Функции менеджера: организационная, инновационная, административная, коммуникационная, социальная и другие. Профессиональные, личные, деловые качества менеджера. Этика делового поведения менеджера. Критерии оценки труда менеджера.

60. Управление нововведениями.

Инновационная политика. Инновационный климат в организации. Толерантность к нетрадиционным идеям и состоянию неопределенности. Поощрение творческого подхода к решению задач. Приверженность политике непрерывного образования. Обеспечение свободы информационного обмена. Внедрение инновационных методов управления.