

**Программа аттестационного испытания по менеджменту
для поступающих на второй и последующий курсы
в МГУ имени М.В. Ломоносова**

Общие положения

В процессе вступительного испытания абитуриенты должны:

- показать знание основных положений разделов Программы;
- продемонстрировать знание основ теории менеджмента и значения их для организации практики управления;
- уметь определять типы и классы управленческих проблем и задач, решаемых с помощью рассматриваемых в дисциплине теоретических положений;
- продемонстрировать знание основных методов планирования, организации, координации выполнения работ, мотивации и контроля для достижения высокой организационной производительности.

I. Организации, менеджеры и эффективное управление. История управленческой мысли

Сущность организации. Общие характеристики организаций. Простые и сложные организации. Организационные ресурсы. Внутренняя и внешняя среда организации. Зависимость организации от внешней среды. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Сущность и необходимость управления. Управленческие функции П. Друкера об управлении. Уровни управления. Руководители низового, среднего и высшего звеньев. Роли руководителя по Г. Минцбергу. Предпринимательское управление. Эволюция управления как научной дисциплины. Современные и классические концепции менеджмента. Административная школа (А.Файоль, М.Вебер). Научное управление (Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Г. Гантт). Школа человеческих отношений. Развитие поведенческих наук. Процессный подход. Системный и ситуационный подходы. Системные концепции. Открытые и закрытые системы, развивающиеся системы. Подсистемы. Модель организации как открытой системы. Наука управления или количественный подход: исследование операций и использование математических моделей в процессе принятия оптимальных управленческих решений.

II. Осуществление управления и мотивация персонала

Управление как процесс. Модели управления. Управление по разомкнутому и замкнутому циклам. Информация как основа управления: виды и источники. Управление по целям: выработка целей, планирование действий, проверка и оценка результатов, корректирующие меры. Характеристики систем управления в Японии и США. Определение и применение критериев эффективности для управления. Рациональный процесс принятия решений. Диагностика проблемы. Формулировка ограничений и критериев принятия решений. Определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь. Методы принятия оптимальных решений: платежная матрица; дерево решений; методы прогнозирования. Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Каузальное моделирование. Качественные методы прогнозирования. Планирование как функция управления. Уровни и стадии планирования. Виды планов в организации. Понятие группы в организации. Цели и виды групп. Эффективность группы. Влияние группы на результативность организации. Управление групповым поведением.

Мотивация персонала в управлении организацией. Понятие мотивации. Содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория потребностей Д. МакКлелланда, теория ERG К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожидания В. Врума, модель Портера-Лоулера.

Сопоставление теорий А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга. Гигиенические факторы в теории мотивации Ф. Герцберга, применимость данной теории в практике управления и её критика.

Теория ожидания. Связь усилий, качества выполнения работы и вознаграждения. Удовлетворение от работы. Теория справедливости С. Адамса. Применимость теории справедливости в практике управления. Мотивация и компенсация.

III. Организация работы, руководство и лидерство

Природа и определение понятия лидерства; формальное и неформальное лидерство; менеджер и лидер. Стили руководства, факторы, влияющие на выбор стиля руководства. Подходы к изучению лидерства, традиционные концепции лидерства. Ситуационный подход в лидерстве. Адаптивное руководство.

Тейлоризм: теоретическая модель и практика управления персоналом. Современные подходы в научной организации труда: ротация рабочих мест, расширение фронта работы, обогащение содержания работы и др. Кружки качества и TQM. Эффективная организация распределения полномочий. Линейные полномочия и координация. Препятствия к эффективному делегированию полномочий. Единоначалие. Ограничение нормы управляемости. Автономные рабочие группы и гибкий график работы. Содержание реорганизации работы. Диагностика необходимости реорганизации. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Понятие руководства в организации. Теории руководства. Характерные черты руководителя. Стили руководства. Функциональный подход (Дж. Адаир, Ф. Фидлер). Политика и власть в организации. Сила, влияние и власть. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх. Страх на рабочем месте. Слабые стороны метода влияния через страх. Власть, основанная на вознаграждении. Недостатки положительного подкрепления. Законная власть. Влияние через традиции. Недостатки методики, опирающейся на традиции. Власть примера. Влияние с помощью харизмы. Власть эксперта. Влияние через разумную веру. Ограниченность метода разумной веры. Влияние путем убеждения. Эффективное убеждение, сильные и слабые стороны этого метода. Политика в организации. Развитие навыков «политического» руководства.

IV. Структура и культура организации

Структура управления организацией и её элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т. д.), уровни управления и связи между ними. Проблемы структурного характера. Типы структур. Бюрократия и бюрократическая организационная структура. Отрицательные характеристики бюрократии. Департаментализация. Функциональная организационная структура. Функциональная департаментализация. Дивизиональная структура. Продуктовая структура. Разделение деятельности в организации. Координация работ структурными методами. Зависимость структуры организации от темпа изменения окружающей среды Координация сложных работ. Адаптивные и механистические организационные структуры. Проектная организация. Матричные структуры организации. Сетевые структуры организации. Факторы, определяющие степень децентрализации. Организационная культура. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Аналитический подход к организационной

культуре. Факторы, влияющие на культуру организации. Национальные особенности организационных культур.

V. Организационные коммуникации и менеджмент организационных конфликтов

Значение общения и коммуникаций для эффективности организации. Коммуникации между организацией и ее средой. Коммуникации между уровнями и подразделениями. Межуровневые коммуникации в организациях. Нисходящий и восходящие потоки информации в организации. Коммуникации между различными отделами. Коммуникации руководитель-подчиненный. Коммуникации между руководителем и рабочей группой. Межличностные коммуникации. Формальные и неформальные коммуникации. Барьеры эффективного общения. Информационные коммуникации в организации.

Понятие, типы и причины конфликтов. Признаки конфликтов. Методы разрешения конфликтов.

VI. Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 2014. 656 с
2. Дафт Р. Л. Менеджмент. Питер, 2017. 655 с.
3. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. 7-е изд. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 800 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: 2013.
5. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2015.
6. Вумек Дж.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М., Альпина Паблишер, 2013.
7. Гиус Ари Де. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
8. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М., 2009. М.: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009
9. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М., Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2015.
10. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., Вильямс, 2007.
11. Зуб А.Т. Теория менеджмента. Учебник для вузов. Спб.: Питер, 2020.
12. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2009.
13. Коллинз Дж., Лазье У. Больше, чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию. М., Альпина Паблишер, 2006.
14. Кэ де Ври М. Мистика лидерства. М., Альпина Бизнес Букс, 2004.
15. Мильнер Б.З. Управление знаниями. М., ИНФРА-М, 2003.
16. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. 8-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013 и последующие издания. 848 с.
17. Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания. М., Олимп-Бизнес ISBN: 978-5-9693-0184-9, 2011.
18. Питерс Т.Дж., Уотерман-мл Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М., Альпина Паблишер, ISBN 978-5-9614-6347-7, 978-5-9614-4599-2, 2017.
19. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М., Альпина Паблишер, 2011.
20. Семь нот менеджмента / Под ред. Бочкарева А., Кондратьева В., Красновой В., Матвеевой А. и др. 6-е издание. М.: Юнити-Дана, 2007.
21. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М., Олимп-Бизнес, 2014.

22. *Хейвуд Дж.Б.* Аутсорсинг: В поисках конкурентного преимущества. М.: Вильямс, 2004.