

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

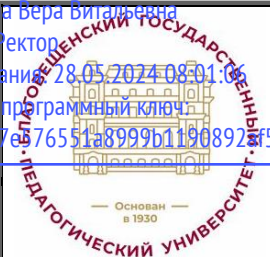
ФИО: Щёкина Вера Витальевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 28.05.2024 08:01:06

Уникальный программный ключ:

a2232a55157e976551a8999b11908928f58989420420336ffbf573a434e5778

	МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Благовещенский государственный педагогический университет»
	ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА Рабочая программа дисциплины

«УТВЕРЖДАЮ»

Декан

индустриально-педагогического факультета

ФГБОУ ВО «БГПУ»



Н.В. Слесаренко

«20» марта 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление подготовки

39.03.02 – МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль

«МАРКЕТИНГ»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

**Принята на заседании кафедры
экономики и управления
(протокол № 7 от «17» марта 2023 г.)**

Благовещенск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Пояснительная записка	3
2. Учебно-тематический план	4
3. Содержание дисциплины	7
4. Методические рекомендации для студентов по изучению дисциплины	11
5. Практикум по дисциплине	26
6. Дидактические материалы для контроля (самоконтроля) усвоенного материала	32
7. Перечень информационных технологий	45
8. Список литературы и электронных ресурсов	45
9. Материально-техническая база	46
10. Лист изменений и дополнений	46

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Цель дисциплины: формирование у студентов основных понятий и знаний по вопросам современного управления; изучение сущности менеджмента как эффективного современного типа управления; изучение методологических и организационно-правовых аспектов менеджмента, технологии и экономического механизма менеджмента.

Для более полного анализа деятельности руководителя и тех объективных условий, на фоне которых эта деятельность осуществляется, программой предусмотрено рассмотрение основных понятий и положений, связанных с феноменом организации (управления, управленческих функций и технологий, методов управления).

1.2 Место дисциплины в структуре ООП. Учебная дисциплина БЗ.Б1- «Теория

1.3 менеджмента» входит в профессиональный цикл дисциплин базовой части учебного плана основных образовательных программ подготовки бакалавров по направлению 38.03.02. – «Менеджмент». Дисциплина имеет межпредметные связи с рядом курсов, например, управление персоналом, стратегический менеджмент, управленческие решения и др.

1.3 Требования к результатам освоения дисциплины. В результате освоения дисциплины выпускник должен владеть следующими *общекультурными (ОК) и профессиональными (ПК) компетенциями:*

Общекультурных компетенций:

- способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);

- способен учитывать последствия управленческих решений и действий с позиций социальной ответственности (ОК-20).

Профессиональных компетенций:

- знать основные этапы эволюции управленческой мысли (ПК-1);

- способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);

- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6).

В результате освоения дисциплины выпускник должен **знать:**

- основные этапы развития о ведение менеджмента как науки и профессии;

- принципы развития и закономерности функционирования организации;

- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;

- основные бизнес-процессы в организации;

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи связанные с реализацией профессиональных функций;

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию.

владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);

- навыками деловых коммуникаций.

1.4 Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц(252 часа).

Программа предусматривает изучение материала студентами дневной и заочной форм обучения на лекционных и практических занятиях. Предусмотрена самостоятельная работа студентов по всем темам учебно-тематического плана. Проверка знаний осуществляется фронтально и индивидуально. Итоговый контроль предусмотрен в форме зачета (1 семестр) и экзамена (2 семестр).

Объем дисциплины и виды учебной работы для очного отделения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры -1	Семестры -2
Общая трудоемкость	252	108	144
Аудиторные занятия	108	54	54
Лекции	52	26	26
Лабораторные работы	56	28	28
Самостоятельная работа	108	54	54
Виды итогового контроля	36	зачет	Экзамен-36

Объем дисциплины и виды учебной работы для заочного отделения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры -1	Семестры -2
Общая трудоемкость	252	108	144
Аудиторные занятия	32	16	16
Лекции	12	6	6
Лабораторные работы	20	10	10
Самостоятельная работа	207	110	97
Виды итогового контроля	13	Зачет-4	Экзамен-9

2. УЧЕБНО - ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

для студентов очного отделения

№	Наименование разделов и тем	Аудиторные занятия		Самост работа	Всего часов
		Лек.	Сем.		
1	Менеджмент как тип эффективного управления	2	2	4	8
2	Управление современной организацией	2	2	4	8
3	Принципы менеджмента	-	2	2	4
4	Эволюция управленческой мысли	4	2	6	12
5.	Развитие управления в России	2	-	2	4
6	Философия управления. Социальная ответственность и этика управления	2	2	4	8
8	Информационное обеспечение управления.	2	2	4	8
9	Менеджер как субъект управления.	2	2	4	8
10	Основные функции менеджмента	2	2	4	8
11	Стратегическое управление.	2	4	6	12
12	Тактическое планирование.	2	2	4	8
13	Мотивация как основа менеджмента.	4	2	6	12
14	Контроль в системе менеджмента	2	2	4	8
15	Структура управления организацией.	2	2	4	8

16	Лидерство и стили управления.	4	4	8	16
17	Разработка и принятие управленческих решений	2	4	6	12
18	Коммуникации в менеджменте.	2	2	4	8
19	Деловые коммуникации.	-	2	2	4
20	Власть и полномочия в управлении	2	2	4	8
21	Методы управления.	2	2	4	8
22	Групповая динамика	2	4	6	12
23	Организационная культура	2	2	4	8
24	Предупреждение конфликтов в менеджменте.	2	2	4	8
25	Специальные виды управления: управление персоналом, управление маркетингом, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент.	2	2	4	8
26	Эффективность менеджмента.	2	2	4	8
Экзамен		-	-	36	36
Итого		52	56	144	252

Интерактивное обучение по дисциплине

№	Тема занятия	Вид занятия	Форма интерактивного занятия	Кол-во часов
1	Управление современной организацией	ЛК	Лекция-дискуссия	2ч.
2.	Мотивация как основа менеджмента.	ЛК	Лекция-дискуссия	2ч.
3	Организационная культура	ПР	Мозговой штурм	2ч.
4	Предупреждение конфликтов в менеджменте.	ПР	Кейс-ситуации	2ч.
5	Контроль в системе менеджмента	ПР	Кейс-ситуации	2ч.
6	Стратегическое управление.	ЛК	Лекция-дискуссия	2ч.
7	Стратегическое управление.	ПР	Кейс-ситуации	2ч.
8	Эволюция управленческой мысли	ПР	Федеральное тестирование	2ч.
9	Лидерство и стили управления.	ПР	Работа в малых группах	2ч.
10	Развитие управления в России	ПР	Работа в малых группах	2 ч.
11	Основные функции менеджмента	ПР	Работа в малых группах	2ч.
12	Менеджер как субъект управления.	ПР	Лекция-дискуссия	2ч.
13	Мотивация как основа менеджмента.	ПР	Федеральное тестирование	2ч.
14	Структура управления организацией.	ПР	Работа в малых группах	2ч.

15	Коммуникации в менеджменте.	ЛК	Лекция-дискуссия	2ч.
16	Методы управления.	ПР	Работа в малых группах	2ч.
	Всего			32/108 (30% в соответствии с п.7.3 ФГОС).

для студентов заочного отделения

№	Наименование разделов и тем	Аудиторные занятия		Самост. работа	Всего часов
		Лек.	Сем.		
1	Менеджмент как тип эффективного управления	-	1	8	9
2	Управление современной организацией	-	1	8	9
3	Принципы менеджмента	1	1	8	10
4	Эволюция управленческой мысли	-	2	10	12
5.	Развитие управления в России	-	1	10	11
6	Философия управления. Социальная ответственность и этика управления	-	-	8	8
7	Информационное обеспечение управления.	-	-	8	8
8	Менеджер как субъект управления.	-	-	8	8
9	Основные функции менеджмента	2	-	8	10
10	Стратегическое управление.	-	-	10	10
11	Тактическое планирование.	-	-	8	8
12	Мотивация как основа менеджмента.	2	2	8	12
13	Контроль в системе менеджмента	1	-	8	9
14	Структура управления организацией.	2	2	10	14
15	Лидерство и стили управления.	-	2	8	10
16	Разработка и принятие управленческих решений	-	-	10	10
17	Коммуникации в менеджменте.	2	-	8	10
18	Деловые коммуникации.	-	1	8	9
19	Власть и полномочия в управлении	-	1	8	9
20	Методы управления.	2	-	10	12
21	Групповая динамика	-	1	8	9
22	Организационная культура	-	1	8	9
23	Предупреждение конфликтов в менеджменте.	-	2	8	10
24	Специальные виды управления: управление персоналом, управление маркетингом, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент.	-	2	8	10
25	Эффективность менеджмента.	-	-	8	8
	Зачет, Экзамен	-	-	4+9	13
	Итого	12	20	220	252

Интерактивное обучение по дисциплине

№	Тема занятия	Вид занятия	Форма интерактивного занятия	Кол-во часов
---	--------------	-------------	------------------------------	--------------

1	Предупреждение конфликтов в менеджменте.	ПР	Кейс-ситуации	2ч.
2	Эволюция управленческой мысли	ПР	Мозговой штурм	2ч.
3	Лидерство и стили управления.	ПР	Работа в малых группах	2ч.
4	Мотивация как основа менеджмента.	ПР	Работа в малых группах	2ч.
5	Структура управления организацией.	ПР	Работа в малых группах	2ч.
	Всего			10/32 (31% в соответствии с п.7.3 ФГОС).

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Менеджмент как тип эффективного управления

Сущность менеджмента. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности.

Содержание понятия «менеджмент». Менеджмент как наука и практика управления. Концепция научного управления. Концепция административного управления. Концепция управления с позиций психологии человеческих отношений. Концепция управления с позиций науки о поведении. Менеджмент как организационное управление фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.

Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и стадии менеджмента. Менеджер и его функции. Содержание понятий «предпринимательство», «бизнес», «предпринимательская структура».

Тема 2. Управление современной организацией

Управление. Уровни управления. Технический, управленческий, институциональный, низового звена, среднего звена, высшего звена и их характеристика. Управление, направленное на успех.

Тема 3. Принципы менеджмента

Принципы. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Единоначалие и коллегиальность. Коллективность принятия решений. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Принцип единства команды. Демократизация управления.

Тема 4. Эволюция управленческой мысли

Научный и традиционный менеджмент. Концентрация администрацией предприятия «мыслительного» компонента деятельности. Общие принципы системы научного управления Ф.У.Тейлора: разделение труда; измерение труда; задачи-предписания; программы стимулирования; мотивация; роль индивидуальных способностей; роль менеджмента; роль профсоюзов; развитие управленческого мышления. Изучение методов физической работы Ф. и Л. Гилбретами методами «исследования движения» и «временного исследования» (при помощи хронометрирования и нормирования). Разработка методики премиальной оплаты; проблема социальной ответственности бизнеса; идея использования инструктора по обучению работника предпочтительным способом Г. Гантта. Учение М. Вебера об идеальной бюрократической

организации управления. Принципы бюрократии и неизбежность рационализации общественной жизни по Веберу. Логические законы организации Дж.Муни и А.Рейли. «Синтетический подход» Л.Гьюлика и Л.Урвика - дальнейшая разработка теоретической и методологической базы классиков школы научного и административного менеджмента.

Тема 5. Развитие управления в России

Теория управления общественным производством в разных социально-экономических системах. Экономические учения и формирование управленческих концепций в зарубежных странах. Управленческие школы и течения XX столетия: классическая школа управления, «человеческих отношений», школа «социальных систем», «эмпирическая» и «ситуационная теория», европейская и японская школа.

История развития науки управления в нашей стране. Основные направления совершенствования аграрной науки управления в условиях рыночной экономики.

Тема 6. Философия управления. Социальная ответственность и этика управления

Ответственность. Происхождение споров на социальную ответственность. Основные точки зрения на социальную ответственность. Смысл «железного закона» социальной ответственности. Различие между юридической и социальной ответственностью. Аргументы в пользу социальной ответственности. Аргументы против социальной ответственности. Социальная ответственность на практике. Этика и современное управление. Повышение показателей этичности поведения. Этические нормативы. Комитеты по этике. Социальные ревизии. Обучение этичному поведению.

Тема 7. Информационное обеспечение управления.

Внутрифирменная система информации. Содержание и требования, предъявляемые к информации. Значение внутрифирменной системы информации, принципы, цели, функции.

Технология информационной деятельности. Материально-техническая база информационной деятельности. Виды технических средств, используемых во внутрифирменной системе информации. Виды информационной технологии. Система ведения записей. Использование форм как носителей информации. Комплексная автоматизированная обработка информации.

Тема 8. Менеджер как субъект управления.

Менеджер и его роли (межличностные; информационные; роли, связанные с принятием решений). Менеджер и его сравнение с предпринимателем.

Тема 9. Основные функции менеджмента

Планирование, организация, мотивация и контроль – ключевые функции организации в современных концепциях управления. Функции социальной подсистемы организации. Соотношение функций целеполагания, интеграции, адаптации и снятия напряжения. Разновидности организационных целей. Цель как планируемый результат и как желательный результат. Рациональный и интуитивный подходы к формированию организационной цели. Роль менеджера в формировании миссии организации. Соотношение цели и средства в различных типах организаций. Подвижность организационных целей.

Тема 10. Стратегическое управление.

Стратегия. Стратегия фирмы. Классификация стратегий. Стратегическое управление. Организация деятельности по разработке стратегии. Системы стратегического управления в фирмах США, Японии и Финляндии.

Тема 11.Тактическое планирование.

Планы. Содержание и задачи планирования. Формы планирования (перспективное, среднесрочное, тактичное, текущее). Виды планов.

Перспективное внутрифирменное планирование. Схема долгосрочного планирования. Схема стратегического планирования. Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование. Организационные формы внутрифирменного планирования. Планирование деятельности производственного отделения (тактическое и оперативное планирование). План производства. План реализации. План капиталовложений. Финансовый план. Организация процесса планирования в зарубежных фирмах.

Тема 12.Мотивация как основа менеджмента

Различные трактовки термина «мотивация» в менеджменте. Соотношение понятий потребностей, мотивов, мотивации, стимулов, вознаграждений, интересов и целей. «Метод кнута и пряника» – традиционный метод управления мотивацией человека. Концепция положительного подкрепления Б.Скиннера. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А.Маслоу, двухфакторная теория Ф.Герцберга, мотивационная теория Д.Макклелланда, теория ERG (ССР) К.Альдерфера. Практика применения содержательных теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В.Врума, теория справедливости С.Адамса, модель Л.Портера – Э.Лоулера, теория постановки целей Э.Лока, концепция партисипативного управления. Мотивирующая роль компенсаций за неравные условия в менеджменте.

Тема 13.Контроль в системе менеджмента

Управленческий контроль: формы и средства реализации. Функции контроля: сбор, обработка и анализ информации; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. Формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Экономический анализ фирм. Показатели, используемые для экономического анализа. Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность фирмы.

Тема 14.Структура управления организацией.

Понятие и сущность структуры управления, ступени и звенья, их характеристика, взаимосвязь структуры управления и функций управления. Факторы, влияющие на формирование структуры управления. Основные виды и сферы применения структур управления. Принципы и последовательность формирования структур управления. «Первичность» функций управления и «вторичность» структур управления. Организационное построение производства как важнейший фактор формирования структур управления.

Типы структур управления по признакам: ступенчатости, организационного построения производства, компетенции. Их характеристика. Линейные, функциональные, комбинированные, матричные, программно-целевые, дивизионные структуры управления и структуры управления по продукту и предмету. Формальные и неформальные структуры управления. Эволюция структур управления в условиях многообразия форм собственности и хозяйствования. Основные направления совершенствования структур управления в условиях перехода на рыночные отношения. Моделирование структур управления в агропромышленных формированиях. Принципы и методы проектирования структур управления. Оценка структур управления.

Тема 15.Лидерство и стили управления.

Лидерство. Влияние и власть. Необходимость в управлении. Стили лидерства по Лайкерту: эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-

демократический, основанный на участии. Двумерная модель лидерства, разработанная группой Университета Огайо. Модель руководства Блэйка и Мутона (управленческая решетка). Ситуационные подходы к эффективному лидерству. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель руководства «путь – цель». Модель руководства «жизненный цикл».

Тема 16. Разработка и принятие управленческих решений

Понятие управленческого решения, их типы. Требования к принятию управленческих решений в условиях рыночных отношений.

Сущность, свойства и роль управленческого решения в системе управления производством. Основные показатели качества управленческих решений.

Процесс разработки и принятия управленческих решений. Определение цели и критериев оценки решения. Изучение сложившейся ситуации, экспертные методы оценки. Работа с информацией в процессе подготовки и принятия решений. Системный подход к выработке и реализации принимаемых решений. Организация выполнения решений. Формулирование и доведение решений до исполнителей. Система контроля за исполнением решений. Ответственность руководящих кадров за своевременное и полное выполнение управленческих решений

Тема 17. Коммуникации в менеджменте.

Феномен коммуникационного менеджмента. Система организационных коммуникаций и социальные функции коммуникаций. Разновидности коммуникаций в организации: вертикальные и горизонтальные; односторонние и двусторонние; внутренние и внешние; формальные и неформальные организационные коммуникации. Этапы коммуникационного процесса. Понятия коммуникационной роли, коммуникационного стиля и коммуникационной сети в организации. Роль слухов в современной организации. Причины и последствия формализации общения в организации. Проблема невербальной коммуникации в менеджменте.

Тема 18. Деловые коммуникации.

Деловая этика: представление, визиты, контакты. Собрание, совещание, переговоры – деловые коммуникации. Телефон, факс, компьютер – как средства общения. Деловая этика: имидж, поведение. Деловая документация.

Тема 19. Власть и полномочия в управлении

Власть подчиненных. Балансирование власти руководителей и подчиненных. Формы власти и влияния. Основные формы власти (Френч и Рейвен). Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительные подкрепления. Недостатки положительного подкрепления. Законная власть. Влияние через традиции. Недостатки методики, опирающейся на традицию. Власть примера. Влияние с помощью харизмы. Власть эксперта.

Тема 20. Методы управления.

Принципы управления – основополагающие руководящие правила. Основные принципы управления, предложенные А.Файолем. Принципы организации контроля на предприятии или принципы системы мотивации. Методы управления как способы воздействия управляющей подсистемы предприятия на управляемую. Классификация методов управления. Общенаучные методы: системный анализ, комплексный подход, моделирование, экспериментирование, методы социологических исследований. Методы

управления функциональными подсистемами организации. Методы выполнения (общих) функций управления. Методы принятия управленческих решений.

Тема 21. Групповая динамика

Группа. Структурные характеристики группы. Симпатии и антипатии людей. Конформизм группы. Единодушие, численности группы. Формальные группы. Правила командной работы. Неформальные группы. Причины, объединяющие людей в группы. Эффективность работы групп. Распределение ролей, психологический климат, сплоченность, единомыслие.

Коллектив. Члены коллектива в соответствии со статусом. Производственные, коммуникационные и поведенческие роли членов коллектива. Социальной группы.

Тема 22. Организационная культура

Происхождение споров на социальную ответственность. Основные точки зрения на социальную ответственность. Смысл «железного закона» социальной ответственности. Различие между юридической и социальной ответственностью. Аргументы в пользу социальной ответственности. Аргументы против социальной ответственности. Социальная ответственность на практике. Этика и современное управление. Повышение показателей этичности поведения. Этические нормативы. Комитеты по этике. Социальные ревизии. Обучение этичному поведению.

Тема 23. Предупреждение конфликтов в менеджменте.

Конфликты в современной науке управления: модели и концепции. Схема организационного конфликта; его структура и функции. Конфликт в организации как социально – психологический процесс: фазы и механизмы протекания. Различные уровни напряженности в организационном конфликте. Конкуренция и соревнование как потенциальные источники конфликта. Понятия компромисса и сотрудничества в конфликтном менеджменте. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов. Организационный, социально - психологический, коммуникативный и информационный способы предотвращения конфликта. Средства «разжигания» конфликта. Разрешение конфликта: стратегии, способы и приемы. Деловые переговоры и посредничество как способы урегулирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах. Основные формы поведения человека в конфликте.

Тема 24. Специальные виды управления: управление персоналом, управление маркетингом, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент.

Управленческие кадры. Система работы с кадрами и ее элементы: планирование потребности в кадрах предприятия, подбор, расстановка, подготовка, переподготовка, повышение квалификации, организация резерва кадров. Программы занятости населения и организации работы с биржей труда.

Современные требования к кадрам руководителей и специалистов. Классификация управленческого персонала. Содержание, принципы и элементы работы с кадрами управления. Подбор и расстановка управленческих кадров. Методы и технология оценки руководителей и специалистов. Обеспечение объективности оценки. Аттестация, ее процедура и использование результатов. Стандартизация рабочих мест руководителей и специалистов.

Передовой опыт оценки и аттестации кадров. Порядок выборов, назначение и освобождение работников управления. Правовые аспекты приема и увольнения.

Профессиональная подготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов. Школа менеджеров, управления бизнеса. Их особенности и перспективы

развития. Мотивация управленческого труда. Понятие мотивации, содержание процесса мотивации управленческого труда.

Тема 25. Эффективность менеджмента.

Необходимые условия современного эффективного менеджмента: единое целостное восприятие аналоговой информации, открытый кинестетический канал, условие достижения или формирования ресурса успеха, развитие личности с высоким уровнем управленческой культуры. Формирование ресурса успеха.

Составляющие успеха эффективного менеджмента Д.Стокмана: раппорт, доверие, компетентность. Составляющие успеха эффективного менеджмента В.Шлейпа: положительный настрой, верный тон, частотность влияния. Составляющие успеха эффективного японского менеджмента: единение, восприимчивость прекрасного, гарантированность занятости.

4.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Формами обучения освоения студентами данной дисциплины являются: лекции, семинарские занятия, зачет, экзамен.

Формы проверки текущих знаний и умений: тестирование, защита исследовательской работы, разработка проектов и т.д. Для того, чтобы студенты сами могли объективно оценить свои знания, необходимо ознакомить их с критериями оценки.

Тема 1. Менеджмент как тип эффективного управления.

Рекомендации к изучению темы.

При раскрытии первого вопроса необходимо иметь в виду, что менеджментом называется и вид деятельности, и научное управление и учебная дисциплина. Необходимо дать определение менеджменту как типу хозяйственного управления. Определяя необходимость менеджмента в современных условиях обязательно указание на человекоцентричность этой деятельности. Менеджмент, освобождая высшие уровни энергии – интеллектуальную и духовную, диктует необходимость нового подхода к управлению.

Освещая цели и задачи менеджмента необходимо иметь в виду, что для производства, для бюджетной организации, организации социальной сферы цели могут быть разные. Соответственно и задачи, имея общую характеристику в части управления персоналом и управленческих функциях, будут различаться в остальных задачах.

Управление как наука неразрывно связана с экономикой. Теория экономики лежит в основе менеджмента. Экономические основы управления выражаются в учете объективных законов экономики в практической управленческой деятельности.

Управление, являясь функцией собственности по мере развития производительных сил и производственных отношений, становится самостоятельной сферой деятельности, включающей в себя множество видов деятельности. Поскольку важнейшим фактором производства в постиндустриальном, информационном обществе становится информация, знания, то принуждение человека к работе: физическое, экономическое, становится просто невозможным. Человек, как носитель знаний, обладающий необходимыми способностями и умениями к самым энергозатратным видам труда – интеллектуальному и духовному, требует особого подхода, основанного на научных основах теории управления. Необходимо подчеркнуть, что в условиях отделения управления от собственности, управления от исполнения, менеджмент становится актуальным как управленческая парадигма.

Менеджмент как теория научного управления и прикладная наука, как самостоятельная область знаний имеет свои категории, определяющие его организационно-управленческие отношения. Такие категории менеджмента как субъект и объект управления, процесс управления, предмет и объект управленческого труда, средства управленческого труда следует рассматривать с позиции системного подхода.

Принципы управления рассматриваются как основные правила, на которые оказывают влияния экономика, политика. С изменением общественно-политической ситуации могут изменяться и некоторые принципы управления. Но все-таки выделяется группа основополагающих, базовых принципов менеджмента, на которых необходимо остановиться и дать им подробную характеристику. Принципы управления опираются на законы и закономерности, на накопленный человечеством опыт деятельности.

Такие принципы как оптимизации, цели соответствия, первого руководителя, правовые, новых задач, делегирования, информационные, материальной обеспеченности решений требуют более подробного рассмотрения и характеристик в условиях практического их применения. Такие принципы как повышение квалификации, демократизации, мотивации и др. необходимо назвать, но подробного рассмотрения они не требуют, т. к. будут детально проанализированы в курсе управления персоналом организации и частично в темах менеджмента.

Второе занятие необходимо начать с восстановления основных понятий первого занятия – определения менеджмента, целей, задач, категорий и принципов.

Рассматривая виды менеджмента необходимо дать характеристику области научного знания и предмету изучения каждого конкретного вида менеджмента. Нужно отметить, что все виды менеджмента взаимосвязаны, рассматриваются в единстве. Переходя к характерным чертам управления, начинаем с рассмотрения субъекта и объекта управления и его вторичности. Рассматривая эти и другие характерные черты управления необходимо показать на практических примерах их действие. Здесь же нужно назвать формы управленческого труда: эвристический, административный и операторный, объяснить их содержание. Охарактеризовать управленческий труд как умственный, осуществляемый в виде нервно-психических усилий.

Уровни управления рассматривают деятельность руководителя не в аспекте горизонтального разделения труда, а по вертикальной развертке – по иерархии управления.

Определить уровень одного руководителя по отношению к другому можно через название должности, функции.

Характеризуя деятельность каждого из трех уровней управления, нужно дать содержание работы каждого уровня, назвать основные направления деятельности руководителей каждого уровня, их особенности.

Управление как система обеспечивает планомерное целенаправленное развитие организации. Управление есть процесс, а система управления – механизм, обеспечивающий этот процесс. Процесс состоит из последовательных управленческих операций. Необходимо определить в системе управления место управляющей системы и объекта управления, их взаимосвязь.

Выясняются различия между техническими, социально-экономическими системами. Характеризуется место автоматической системы управления, ее роль в современном обществе. Обязательно нужно подчеркнуть общие функции элементов различных систем и назвать подсистемы управления: структурно-функциональную, информационно-поведенческую и подсистему саморазвития. Определить, почему среди факторов управления: «люди», «финансы» и «техника», фактор «люди» является ведущим.

Правовые аспекты управления важны, т. к. именно они определяют законодательную базу менеджмента. Необходимость права в менеджменте обусловлена

самим характером деятельности руководителя, невозможным без правового поля. Необходимо отметить, что право несет не только ограничительные функции, но и функции охраны и защиты. Несмотря на то, что право – это всегда ограничение и насилие, для менеджмента это необходимое условие его существования.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли

Рекомендации к изучению темы

При подготовке первого вопроса необходимо начинать с выяснения того, что управление как вид деятельности появилось вместе с людьми. Проблемы хорошего, эффективного управления решались египтянами 6 тыс. лет назад, в Вавилоне, Персии, Греции еще до нашей эры. Необходимо отметить, что формы управления, существующие сегодня, складывались веками, хотя между ними и имелись существенные различия.

Управление в средние века, не отделившись от исполнения и собственности, носило ненаучный характер и полностью зависело от личности владельца предприятия и руководителя в одном лице. Изменившаяся экономическая ситуация в конце XVIII – начале XIX века положила начало интересу к теории управления. Здесь необходимо отметить в этом роль Генри Тауна. Необходимо назвать причины, почему в начале XX века в теории управления произошли серьезные перемены, почему именно с публикации труда Ф. Тейлора «Принципы научного управления» началось развитие менеджмента. ЗаклЮчить изучение этого вопроса можно характеристикой современного взгляда на эволюцию научной управленческой мысли, назвать четыре основных школы менеджмента – научную, классическую, человеческих отношений или поведенческих наук, математическую и подходы: процессный, системный и ситуационный. При подготовке вопроса необходимо пользоваться таблицей «Эволюция научной мысли».

Второй вопрос темы – научное управление (1885 – 1920 гг.) нужно начать с освещения вклада Ф. У. Тейлора (1856 – 1915 гг.) в менеджмент и остановившись на характеристике основных общих принципов Тейлора, указать на те из них, которые не потеряли актуальности и сегодня.

Следующие создатели школы научного управления – Френк и Лилия Гилбрет характеризуются по их вкладу в теорию управления. Несколько подробнее рассматриваются идеи Генри Л. Гантта (1861 – 1919 гг.). График Гантта, дающий наглядное представление о графиках работы исполнителей и накладках, до сегодняшнего дня используется в управлении. В заключение вопроса о научном управлении необходимо отметить вклад в менеджмент этой школы, выделив главное – утверждение об управлении как самостоятельном виде деятельности.

Следующий вопрос, логически продолжая и развивая мысли предыдущего, освещает административную или классическую школу (1920 – 1980 гг.). Необходимо отметить по каким направлениям развивалась эта школа, назвать видных представителей этой школы, в том числе и российских, кратко охарактеризовать вклад каждого. Подчеркнув, что целью классической школы было создание универсальных принципов управления, охарактеризовать два направления исследований: функциональный и структурный. Необходимо отметить роль Анри Файоля (1841 – 1925 гг.) в разработке общих подходов в управлении. «Управлять, значит, вести предприятие к цели» - считал Файоль. Четырнадцать принципов Файоля следует рассматривать сначала с точки зрения совершенствования управления и во вторую очередь с точки зрения актуальности этих правил сегодня.

Деятельность других представителей этой школы: Л. Урвика, М. Вебера, Г. Эмерсона рассматривается с позиции их вклада в разработку идей классической школы.

Характеристику следующей школы – человеческих отношений нужно начать с рассмотрения причин интереса к этому аспекту управления и вкладу Элтона Мейо (1880 – 1949 гг.) в это направление. В связи с этим подробно анализируются результаты

Хоуторнского эксперимента, проведенного Э. Мейо на заводе в Хоуторне фирмы «Вестерн Электрик и К^о» в США в 1924 – 1936 гг.

Отмечая, что школа человеческих отношений получила свое развитие в разработке таких ученых как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, К. Аджирис, Р. Лайкерт, которые изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета. Здесь же необходимо охарактеризовать бихевиористский подход к управлению в аспекте вышеизложенных теорий.

Переходя к освещению следующего вопроса надо назвать причины появления математической школы, дать определение исследовательским операциям модели. Охарактеризовать в связи с этим применение компьютеров и компьютерной технологии. Анализируя вклад всех 4-х школ в эволюцию управленческой мысли можно пользоваться таб.2.2 в книге «Основы менеджмента» автора Мескона М., Альберта М. и Хедоури Ф.

Современные взгляды на теорию управления излагаются при освещении последнего вопроса плана. Необходимо отметить, почему исследователи пришли к необходимости процессного, системного и ситуационного подхода. Характеризуя каждый подход, нужно определить суть этого подхода, чем он отличается от других и эффективность его сегодня.

Тема 3. «Менеджер как профессиональный руководитель».

Рекомендации к изучению темы.

Опираясь на ранее изученный материал, изложение вопроса можно начать с восстановления знаний о причинах появления профессиональных руководителей. Далее следует рассмотреть роли менеджера по определению Минцберга. Характеризуя все три группы ролей желательно приводить свои примеры, иллюстрирующие их характеристики и содержание.

Второй и третий вопросы темы можно рассматривать, опираясь на схему «Принципиальная модель современного менеджера» в книге Русинова Ф. М., Никулина Л. Ф., Фаткина Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М., 1996.

Необходимо еще раз подчеркнуть, что современный эффективный менеджер в первую очередь профессионал, поэтому первое требование к менеджеру – хорошее знание той сферы деятельности, в которой он работает (например, строительство, пищевая промышленность, образование и т. д.). Как профессиональные сегодня рассматриваются знания научной теории управления, навыки управления. При подготовке этого вопроса необходимо самостоятельно определить, в какой степени и в каком соотношении в квалифицированном багаже менеджера будут находиться знания по управлению и по специальности. Личностные качества не сводятся только к характеристике темперамента, характера и врожденных качеств менеджера. При рассмотрении этого вопроса необходимо остановиться на этике менеджера, т. к. сегодня деятельность любого руководителя зависит от таких регуляторов как культура, нормы, морали, традиции, ценности, цели как личные, так и профессиональные. Деятельность менеджера любого ранга должна быть человекоцентрична. Сегодня, в условиях социальной анемии в России на менеджера, особенно в сфере образования, ложится особая социальная ответственность: все его поведение, как на работе, так и в быту становится общественно значимым, являясь как пример, образец поведения. И чем выше уровень управления, которому принадлежит менеджер, тем социальная ответственность выше. Рассматривая факторы, влияющие на этические нормы менеджера связанные с корпорацией и обществом, необходимо выделить те, которые зависят от самого менеджера. В этом же вопросе обращается внимание на такое важное личное качество, как саморазвитие, самоменеджмент. Четкие личные цели, общественно значимые ценности, умение управлять собой, своим временем, людьми, инновационность – все это важно для

менеджера, т. к. в конечном счете, именно эти качества определяют эффективность его деятельности.

Последний вопрос темы предполагает групповую работу. Составляя модель современного менеджера, группа из большого набора характеристик выбирает те, которые у всех членов группы получил наивысший рейтинг.

На втором этапе группа делится на две подгруппы, одна из которых отвечает на вопрос «Каких подчиненных я хочу иметь?», а другая – «Какого начальника я хочу иметь?».

Последний этап работы – творческое сопоставление всех результатов, сопоставление их с квалифицированными требованиями.

В заключение – работа в микрогруппах – составление требований к претендентам на конкретные должности: начальник кадров, менеджер по сбыту, директор школы, руководитель консалтинговой службы, начальник отдела снабжения и т. д.

Тема 4. Основные функции менеджмента.

Рекомендации к изучению темы.

Первый вопрос начинается с характеристики функционального подхода в менеджменте. Необходимо отметить, что большая заслуга в определении управленческой деятельности как функциональной принадлежит А. Файолю. В этом же вопросе излагаются другие взгляды на управленческую деятельность, прослеживается исторически сложившийся и общепринятый на сегодня подход к управлению через объединение процесса в четыре основные функции и два связующих процесса. Каждая функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, что необходимо объяснить подробнее. В заключение воспроизводятся схемы «Функции управления».

Освещение второго вопроса плана семинарского занятия можно начать с общей характеристики функций и связующих процессов, опираясь на схемы. Далее объясняется их взаимосвязь. Затем дается краткая и общая характеристика места и роли каждой функции управления и объясняется роль связующих процессов и лидерства. Планирование как функция в менеджменте в самом общем виде – это способ, с помощью которого обеспечивается направление усилий всей организации для выполнения миссии и достижения целей, отвечает на три вопроса: где? куда? как? Характеризуя эту функцию на раскрытие именно этих вопросов, определяющих содержание этой функции необходимо остановиться на характеристике последнего.

Функция организации характеризуется в самом общем виде, т. к. подробно рассматривается в следующем вопросе плана.

Функция мотивации определяется как ведущая в управленческой деятельности, как ядро менеджмента. Необходимо объяснить, почему это так, опираясь на ранее изученный материал предыдущих тем курса. Функция контроля требует определения роли и места в менеджменте как деятельности, вбирающая в себя много других категорий: коррекции, учета, регулирования, стимулирования и т. д. Более подробную характеристику нужно дать условиям эффективного контроля. Можно привлечь материал книги Зигерта В. и Ланга Л. «Руководитель без конфликтов» по поводу ошибок контроля.

Третий вопрос плана посвящен функции организации. Рассматривая эту крайне важную в менеджменте функцию необходимо дать ей определение и перейти к рассмотрению содержания этого вида деятельности. Раскрывать содержание функции организации нужно начать с системного определения структуры, характеризуя то, что она включает: структурные элементы организации. Лучше всего это объяснить на примере любого функционирующего предприятия или учреждения. Объясняя функционал,

необходимо пояснить, что входит в любую должностную инструкцию, что она определяет.

Вертикальные и горизонтальные связи в организации определяются иерархией, которая вытекает из структуры и, следовательно, должна удовлетворять следующим условиям: единоначалие и координация («векторное» сложение сил). Отсюда логически следует следующий аспект – кооперация («алгебраическое» сложение сил), командная работа.

Делегирование как важнейшее условие функции организации требует более подробного рассмотрения. Многие исследователи определяют делегирование как отдельный метод или принцип управления. Раскрывая этот вопрос необходимо провести связь между делегированием и децентрализацией управления. Правильно проведенное делегирование играет роль повышения квалификации подчиненных, мотивирует сотрудников, повышает их организационный статус, дает им новые возможности самореализации, творчества. Но для реализации делегирования нужно соблюдать ряд условий: доброжелательность, компетентность, уверенность в своих силах, корректность контроля, мотивацию: ценность вознаграждения для исполнителя, важность, достижимость, ответственность. Все эти условия, после теоретического обоснования, лучше всего рассмотреть на конкретном примере.

Последний вопрос плана, подводя итоги всему семинару, дает представление о наиболее популярной концепции менеджмента, представляющую эффективную организацию на базе семи составляющих: стратегии, структуры, системы, штатов, стиля, квалификации, разделенных ценностей. Характеристика каждой составляющей, объяснение их взаимосвязи и завершит вопрос о содержании функции организации.

Тема 5. Стратегическое и тактическое управление.

Рекомендации к изучению темы.

Начинать тему необходимо с определения стратегии как общей концепции управления. Необходимо дополнить понятие стратегического управления тактикой как краткосрочной стратегией.

Далее необходимо объяснить, какие элементы включает в себя стратегия, правила их осуществления. Дать понятия концентрированной и диверсифицированной стратегии. Нужно назвать факторы, обуславливающие стратегию организации, стадии процесса формирования стратегии. Модели формирования стратегии определяются по Г. Минцбергу. Кратко характеризуется курс действий, политика организации, правила и процедуры, их особенности и взаимосвязи.

Во втором вопросе внимание уделяется двум группам стратегии: функционирования и развития. Необходимо охарактеризовать чаще всего встречающуюся стратегию лидерства в низких издержках и назвать условия ее эффективности. Аналогично дается характеристика стратегии дифференциации и фокусирования. Дополняет стратегии функционирования портфельная стратегия М. Портера. Переходя к освещению стратегии развития, необходимо назвать четыре основных ее вида: роста, умеренного роста, сокращения и комбинирования. Различие стратегий по характеру: наступательная, стабилизации, выживания характеризуются через производственные процессы: диверсификации, перестройки, централизации. Невозможно разрабатывать стратегию любой организации без прогноза – системы аргументированных представлений, видений о направлениях развития организации или ее будущем состоянии. Нужно отметить, что прогноз должен быть научным и основан на определенных методах. Затем дается характеристика основным методам: экстраполяции, математическим моделям, генетического подхода, экспертных оценок, нормативного подхода. Далее

объясняется необходимость составления сценариев (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный) в условиях высокой степени неопределенности внешней среды.

Третий вопрос семинарского занятия освещает один из важнейших аспектов стратегического планирования – анализ среды как внешней, так и внутренней. Анализ внешней среды проводится по факторам: экономическим, конкурентным, социальным, политическим, рыночным, международным, технологическим. Каждому фактору дается характеристика в соответствии с их значимостью и степенью влияния на организацию. Анализ среды проводится и по макроокружению и непосредственному окружению.

Внутренняя среда анализируется как часть общей среды, находящейся в рамках организации. В этом аспекте анализируются все срезы: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый.

Характеризуя метод анализа среды SWOT, нужно объяснить, из чего состоит этот подход, чем эффективен. Затем, пользуясь матрицей SWOT подробно объяснить суть метода, а его практическое применение в меняющейся среде с помощью матрицы возможностей. Наконец, матрица угроз для организации поможет сосредоточить внимание руководства на узловых проблемах. SWOT – анализ дополняется составлением профиля среды, о методике которой нужно в заключение кратко рассказать. Таким образом, значительная часть методик анализа среды основывается на построении двухмерных матриц.

Четвертый и пятый вопросы плана взаимосвязаны, т. к. миссия организации – это ее основная цель, то, для чего существует организация. В четвертом вопросе четко определяется значение миссии и факторы, влияющие на ее содержание. Необходимо назвать группы людей, чьи интересы оказывают влияние на осуществление миссии организации. Миссия организации имеет свои характеристики: целевые ориентиры, сферу деятельности, философию организации, возможности и способы осуществления деятельности. В заключение вопроса миссии организации можно выразить свое отношение к имиджу организации как отражению миссии и наоборот, ответить на вопрос: для чего же формируется миссия организации, что она дает?

Пятый вопрос о целях целесообразно начать с построения и объяснения так называемого «дерева целей» организации. Данная схема послужит основой ответа на вопрос. Затем перейти к характеристике функций, которые выполняют цели, т. е. ответить на вопрос: для чего нужны организационные цели? Далее излагаются требования к реализации целей. Системный характер целей характеризуется по важности, по времени, по содержанию, по форме, по уровню. Обосновывается необходимость корректировки или пересмотра целей от задач.

Достижения целей организации определяет ее эффективность. Необходимо указать разницу между эффективностью, выгодой и экономичностью.

В заключение необходимо объяснить, что такое управление по целям и почему сегодня оно наиболее популярно.

Второе занятие начинается с выяснения термина – планирование, затем дается определение плану. Цели планирования – конкретизация стратегии. Нужно назвать типы планов: планы-цели, планы для повторяющихся действий, планы для неповторяющихся действий, дать им характеристики и соотнести их с планированием по времени.

Подробно нужно остановиться на принципах планирования. Кратко называются способы планирования и подходы к планированию.

Методы разработки планов имеют своей целью найти оптимальный вариант плана. Методы: балансовые, нормативные, математико-статические, характеризуются по содержанию, по основному заданию, по целям и по процессу.

К текущему планированию в менеджменте относят краткосрочные планы в виде производственной программы, оперативные планы, сменно-суточные задания. Они могут выполняться в виде сетевого графика, с помощью графика Гантта и др.

Оперативное управление включает в себя реализацию оперативных планов. Здесь необходимо охарактеризовать процесс диспетчеризации.

Характеризуя программно-целевое управление необходимо отметить, что оно разработано и применяется чаще всего в организациях социально-культурных, образовательных. Основной характеристикой комплексных программ и проектов является их инновационность, решение важнейших, социально значимых проблем, использование современных технологий.

Тема 6. Мотивация как основа менеджмента.

Рекомендации к изучению темы

Обращаясь к мотивации как к важнейшей функции управления необходимо обратиться к материалу первой темы, обосновывающему человекоцентричность менеджмента, его гуманистическую направленность. Функция мотивации в управлении не может быть подменена ни руководством, ни регулированием, так как именно мотивация определяет суть современного менеджмента. В ответе необходимо сравнить понятия мотивации и стимулирования, четко обозначить различия. Нужно провести связь мотивации с другими функциями менеджмента.

Рассмотрение второго вопроса плана желательно начать с классификации потребностей. Далее рассматривается модель мотивация через потребности. Подробно объясняется иерархия потребностей А. Маслоу. Как дополнение и развитие взглядов Маслоу на мотивацию через потребности характеризуется «гигиеническая» теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера, теория Мак Грегора. Затем по содержательным теориям мотивации необходимо сделать вывод – какую сторону деятельности человека рассматривают авторы этих теорий, все ли объясняют в трудовом поведении человека.

Третий вопрос плана раскрывает мотивацию деятельности людей через их восприятие окружающего и распределение своих сил для достижения целей. Поэтому начинать изучение процессуальных теорий мотивации лучше с теории ожиданий В. Врума, затем рассматривается теория справедливости или теория равенства С. Адамса. И после этого - объединяющая их теория Портера-Лоулера.

В этом же вопросе можно охарактеризовать и теорию «Х» и «Y» Д. Мак Грегора и дополняющую ее теорию «Z» Оучи.

Раскрывая четвертый вопрос, нужно пояснить термины «расположение», «удовлетворенность работой», объяснить почему эти характеристики имеют отношение к работе. Далее необходимо раскрыть содержание таких явлений как расположение, удовлетворенность работой, увлеченность работой, приверженность организации, согласованность расположений. После этого раскрывается с помощью практических примеров суть теории когнитивного диссонанса.

Следующий этап работы над данным вопросом – рассмотрение удовлетворенности работой с позиции зависимости от различных факторов, характера и содержания работы, достойной оплаты. Можно перечислить способы, с помощью которых работники выражают свою неудовлетворенность работой.

Последний вопрос выясняет, что же должен делать руководитель, мотивируя коллектив на достижение целей. Для этого сначала называются причины, по которым человек вообще трудится, затем причины, побуждающие человека к конкретной профессиональной деятельности.

Затем рассматриваются методы удовлетворения на работе вторичных потребностей. Необходимо иметь в виду, что действия руководителя по мотивации подчиненных могут носить как прямой, так и косвенный характер.

При работе над вопросами плана необходимо пользоваться схемами, изложенными в «Основах менеджмента» Альберта М., Мескона М., Хедоури Ф.

Тема 7. Лидерство в менеджменте.

Рекомендации к изучению темы.

Приступая к изучению данной темы необходимо иметь в виду, что она включает изучение двух важнейших областей менеджмента: непосредственно лидерства и стилей управления. Рассматривать их в отрыве друг от друга невозможно, так как лидерское поведение, стиль управления, рассматривается как часть теории лидерства.

Поэтому необходимо сначала дать определение лидерству, определить содержание этого понятия, охарактеризовать возникающие при этом типы отношений, назвать основные особенности и умения руководителя для успешного лидерства.

Сравнивая во втором вопросе характеристики менеджера и лидера необходимо пользоваться таблицей, которые даются в учебниках Веснина В. Р., Виханского О.С. и Наумова А.И.

При освещении этого вопроса необходимо подчеркнуть основную разницу в характеристиках: в чем состоит основная форма деятельности менеджера и личностная - лидера.

Третий вопрос плана необходимо начать с моделей восприятия окружающими лидера. Затем нужно перейти к объяснению различных теорий, лежащих в основе концепций лидерских качеств.

В заключение можно остановиться на обобщенных лидерских качествах, наиболее часто встречающихся у успешных лидеров. В этом аспекте отдельно рассматриваются интеллектуальные способности, черты характера личности, приобретенные умения.

Наиболее сложным в данной теме является последний вопрос о концепциях лидерского поведения. В подготовке этого вопроса необходимо иметь в виду, что лидерское поведение определяет стили поведения.

Начать рассмотрение темы необходимо с исследований К. Левина, т. к. именно его исследования послужили отправной точкой, основой всех выдвигавшихся впоследствии теорий. Затем последовательно рассматриваются исследования Университета штата Огайо, исследования Мичиганского университета, системы управления (Ликерт), управленческая сетка Блейка и Моутона, концепция вознаграждения и наказания.

Второе занятие почти полностью посвящается концепциям ситуационного лидерства. Вначале необходимо обосновать, почему идеи ситуационного лидерства на сегодня так популярны. Затем последовательно рассматриваются все модели ситуационного лидерского поведения. При этом обращается внимание на основное в этих моделях и соответствие каждой модели поведения тому или иному стилю руководства и условиям его эффективности. Необходимо отметить и недостатки каждой концепции. В заключение вопроса нужно провести сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.

Новое направление в теориях лидерства заключается в попытке исследователей соединить два известных подхода. Поэтому, освещая этот вопрос нужно не только определить главное в атрибутивном, харизматическом и преобразующем лидерстве, но и найти общее, их объединяющее.

Заканчивая изучать столь важную для менеджмента тему, необходимо подчеркнуть, что именно этот вопрос привлекает все новых и новых исследователей, постоянно давая свежий материал для осмысления такого явления как лидерство.

Тема 8. Контроль как функция управления.

Рекомендации к изучению темы.

Контроль как функция менеджмента определяется как процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

После расшифровки понятия «контроль» необходимо отметить, почему контроль необходим как на промышленном предприятии, так и в любой организации. Далее нужно перейти к рассмотрению функции контроля, объектов контроля. Более подробно

рассматриваются задачи контроля: поддержание успеха, предупреждение кризисных ситуаций и характеристики контроля – его широта, неопределенность.

Виды контроля целесообразнее рассматривать исходя из общепринятой схемы: предварительный, текущий, заключительный.

Содержание, цели, средства и взаимосвязь этих видов контроля раскрываются последовательно от предварительного контроля к текущему контролю и заключительному. В этом же вопросе требуют освещения такие виды контроля как внешний и внутренний контроль. Необходимо отметить, что внешний контроль осуществляют специалисты, а внутренний – исполнители, при этом приоритет отдается внешнему. Далее характеризуются условия успешности внешнего и внутреннего контроля, проводится их взаимосвязь со стилями управления.

Третий вопрос плана нужно начать с рассмотрения непосредственно процедуры контроля, его этапов: выработки стандартов и критериев, сравнения с ними полученных результатов и принятия коррекционных действий. Далее подробно рассматривается первый этап контроля. Важно заметить, что установление стандартов вплотную связано с функцией планирования, т. к. чаще всего стандарты – это то цели организации. Осмысления требует такое понятие как критерий оценки, потому что не все цели организации поддаются стоимостному, численному выражению. Второй этап контроля также требует творческого осмысления его содержания, т. к. процесс сопоставления в силу указанных выше причин несет в себе много субъективизма и часто зависит от компетентности осуществляющего контроль. Отсутствие научного инструментария для измерения и сравнения со стандартами также может затруднить этот этап контроля. Важно отметить и участие сотрудников организации в этом этапе контроля.

Третий этап – принятие решения: ничего не предпринимать, корректировать, пересмотреть цели и стандарты. Характеризуя каждое действие менеджера на этом этапе по содержанию, цели, желательно на конкретных примерах пояснить эффективность того или иного действия. Рассмотрение этого вопроса значительно облегчится, если будет использована схема «Модель процесса контроля» авторов Альберта М., Мескона М., Хедоури Ф. Соблюдение условий контроля определяет его эффективность. Поэтому раскрытие последнего вопроса плана необходимо начать с выяснения разницы между контролем и инспектированием, для чего еще раз вернуться к определению контроля, сравнить его с задачами инспектирования. Дать понятие контроллингу. После этого последовательно рассматриваются требования к эффективному контролю: гибкость, своевременность, экономичность, индивидуализация, открытость, гласность, гуманность. Здесь же раскрываются и основные принципы контроля: широта, демократичность, стратегическая направленность.

В заключение актуализируется мысль о том, что главная цель контроля не исправление, а предотвращение ошибок.

Тема 9. Коммуникации в менеджменте.

Рекомендации к изучению темы.

Коммуникации как один из связующих процессов менеджмента имеет большое значение для эффективного управления. Именно с этого необходимо начинать рассмотрение данной темы. Рассматривать коммуникации в организации необходимо как систему.

Именно во взаимосвязи рассматриваются виды коммуникаций: внешние и внутренние, которые делятся на вертикальные, горизонтальные, формальные и неформальные, межуровневые, руководитель-подчиненный.

Второй вопрос начинается с характеристики информации, в частности управленческой. Ее содержание и цели, классификация информации по ряду аспектов, условия ее эффективности рассматриваются с позиции власти, ибо тот, кто владеет

информацией, обладает и реальной властью. Необходимо провести различие между информацией и коммуникацией.

Опираясь на материал первых вопросов можно охарактеризовать движение информации как процесс, состоящий из нескольких этапов. Здесь нужно иметь в виду, что различные исследователи определяют различное количество этапов и варьируют характеристики процесса коммуникации. Ни один из вариантов не может считаться ошибочным. Общеизвестным считается вариант, предлагаемый автором Месконом М., Альбертом М., Хедоури Ф. Необходимо подчеркнуть, что процесс коммуникации можно считать состоявшимся, если существует обратная связь, в какой бы форме она не выражалась. Важно выделить так же и помехи в виде шума, т. е. то, что искажает информацию. Шум есть всегда, поэтому важно учитывать это, знать причины и уметь уменьшать влияние шума на качество информации.

Коммуникационные сети характеризуются по своим основным типам: последовательная, веерная, круговая, централизованная и децентрализованная. Необходимо отметить, что для каждой конкретной организации различные типы коммуникационных сетей будут неравноценны. Поэтому в каждой организации должна создаваться своя коммуникационная сеть, в соответствии с миссией, целями и задачами.

Последний вопрос раскрывает личностный аспект управленческих коммуникаций – взаимодействие руководителя и подчиненных, сотрудников друг с другом. Здесь важнейшим средством является манера общения, взаимодействие с людьми. В этом аспекте характеризуется речь, внешний облик, поведение: знаки внимания, порицания, похвалы, поддержки, искусство комплимента. При межличностном общении руководителю важно уметь слушать. Умение слушать – большое искусство, имеющее свои закономерности. Поэтому подробно можно остановиться на видах и технике слушания.

Если все, о чем говорилось выше, относится к вербальной коммуникации, то не меньшую значимость в межличностном общении имеет невербальная коммуникация. Вопросы невербальной коммуникации раскрываются через характеристику проксемики, кинетики (кинестетики), такесики. Отмечается, что до 50 – 60% информации о собеседнике человек получает через невербальные средства общения. Поэтому для менеджера важно «читать» подчиненного по жестам, позам, мимике.

Общий вывод по теме должен включать характеристику коммуникаций как важнейшего условия эффективного управления.

Тема 10. Деловое общение.

1. Деловая этика: представление, визиты, контакты.
2. Собрание, совещание, переговоры – деловые коммуникации.
3. Телефон, факс, компьютер – как средства общения.
4. Деловая этика: имидж, поведение.
5. Деловая документация.

Тема 11. Принятие управленческих решений.

Рекомендации к изучению темы

Начинать изучение данной темы целесообразно с определения управленческого решения. Ввиду множества определений в различных источниках рекомендуется начать с определения Альберта М., Мескона М., Хедоури Ф.: принятие управленческого решения – это выбор из многих альтернатив. Затем последовательно характеризуются такие виды организационных решений как запрограммированные, незапрограммированные, интуитивные, рациональные. Проводится разница между типами решений: организационными и персональными, операционными и стратегическими,

исследовательскими и кризисно-интуитивными решениями по выбору возможностей и проблемно-разрешающими.

Наиболее важный вопрос темы – процесс принятия решений характеризуется этапами или стадиями, которые в свою очередь разбиваются на отдельные элементы. Например, характеризуя первую стадию решения проблем необходимо выделить такие действия как признание проблемы, формулирование проблемы и определение критериев решения проблемы. На второй стадии важными будут такие аспекты как разработка альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, на третьей стадии – организация выполнения решения, анализ и контроль выполнения решения, обратная связь и корректировка. Раскрывая содержание темы, необходимо привлекать материалы предыдущих вопросов.

Методы принятия управленческих решений весьма разнообразны. Целесообразнее рассматривать их, разделив на три группы: коллективные, количественные, неформальные. Сначала дается характеристика каждой группы методов, а затем рассматривается их состав. Например, для группы коллективных методов будет достаточно охарактеризовать основные: метод «хорошей идеи», «мозговая атака», экспертные оценки, метод «Дельфы», японская система «Рингисё», метод Гордона, при этом раскрывается суть каждого метода.

Успешность принятия решений зависит во многом и от условий, создание которых – задача руководителя. Именно с этих позиций рассматривается последний вопрос плана. Нужно заметить, что создание руководителем условий для эффективного управленческого решения это и вопросы лидерского стиля поведения и организационные вопросы, и вопросы децентрализации власти. Условия принятия решений предполагают использование функциональных групп, иерархии, формальных правил и процедур, горизонтальных связей, плановых заданий. После характеристики этих факторов нужно обратиться непосредственно к действиям руководителя по обеспечению процесса принятия решения.

Тема 12. Стили управления.

Рекомендации к изучению темы

Начинать изучение темы необходимо с восстановления знаний по теме «Лидерство», в рамках которой изучались лидерские стили. Это опорные знания для изучения стилей руководства. Проводя сравнение, нужно отметить, что не каждый руководитель является лидером, но каждый руководитель обладает определенным способом взаимодействия с подчиненными. Именно этот аспект и будет являться предметом изучения данной темы.

Следующий вопрос начинается с объяснения теории К. Левина как базовой. Затем последовательно даются характеристики стилям руководства: авторитарному, демократическому, либеральному. Описывая тот или иной стиль руководства необходимо отмечать как положительные их черты, так и отрицательные.

Здесь же можно рассмотреть исторически складывающиеся стили управления и условия эффективности применения каждого стиля. Заключить рассмотрение вопроса можно разбором таблицы Э. Старобинского «Характеристики стилей руководства». В рамках рассмотрения стилей руководства необходимо раскрыть суть теории «Х» и «У» Д. МакГрегора, «партиципативного» руководства, попустительского, объяснить «метод двух шляп». В этом же вопросе рассматривается ориентация руководителя на людей или на работу, независимо от их стиля деятельности.

Следующий вопрос стилевого взаимодействия руководителя с подчиненными рассматривается более широко, с привлечением множества факторов, влияющих на этот вопрос, с учетом ситуации. Наиболее популярной в этом отношении считается сегодня модель Ф. Фидлера, которая в этой теме рассматривается на схеме «Зависимость руководства от ситуации».

Ранее изученная модель Т. Митчела и Р. Хауса здесь рассматривается с позиции четырех стилей управления в зависимости от отношения руководителя к мотивации подчиненных. Аналогично стили руководства, их применение объясняются в ситуационной концепции П. Херсея К. Бланшарда и теории В. Врума и Ф. Йеттона.

Далее следует объяснить, почему эти теории называются многомерными. Необходимо провести связь стиля руководства с производительностью и эффективностью деятельности предприятия, фирмы, выяснить, влияет ли область деятельности, структура, миссия организации на стили руководства. В заключение изучения темы важно ответить на вопрос: «Какой стиль является хорошим; эффективным; оптимальным?»

Тема 13. Властные полномочия. Инструменты власти.

Рекомендации к изучению темы

Раскрывая понятие «власти» на примерах, нужно учитывать национальное, политическое, экономическое содержание этого понятия. Приводя определения Вебера М., Вятра М., Гоббса Т., либо формулируя свое понимание власти, необходимо показать осмысление этого термина с позиции менеджмента, значение власти как явления для успешного управления.

В этом же вопросе дается определение термину «влияние» и приводится сопоставление понятий «власть» и «влияние». Далее дается характеристика власти как потенциала руководителя, как отношений взаимозависимости, как необходимой основы существования любой организации.

Подчеркнув, что власть – это отношения в динамике, нужно дать объяснения разницы понятий «власть» и «авторитет», определить в связи с этим важность личной власти руководителя в организации.

Второй вопрос темы раскрывает один из важнейших аспектов власти – влияние на подчиненных, некоторые ее формы. Поскольку успех менеджера во многом зависит от того, насколько правильно он регулирует свои отношения с подчиненными и отношения сотрудников друг с другом, то ему крайне важно знать формы влияния на людей. Кроме личного примера такие формы влияния как убеждение, внушение, критика рассматриваются подробно, особенно последние.

Кроме способов влияния менеджер часто прибегает к распоряжению, когда реализует должностную власть. Требования к распоряжению, как наиболее часто употребляемому способу реализации властных полномочий, называются вместе с другими характеристиками. Далее называются и объясняются такие формы распоряжений как приказ, команда, указание и поручение. Поскольку цель распоряжения состоит в том, чтобы эффективно организовать подчиненных на выполнение задания, то руководитель, отдавая распоряжение должен соблюдать определенные условия. Их необходимо назвать последовательно в соответствии с предпринимаемыми менеджером действиями.

Раскрывая четвертый вопрос плана необходимо иметь в виду, что власть имеет две основы – личностную и организационную. Назвав в личностной основе власти экспертную, примера, право, информации и потребность власти, нужно подробно охарактеризовать каждый из названных источников власти. Объяснить, почему эти источники власти включены в личностную основу. В организационную основу власти включаются следующие источники: принятие решений, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, власть связей. Каждому источнику власти также нужно дать подробную характеристику, привлекая к этому ранее изученный материал (теория МакКлеланда, теория Маслоу).

Нужно сопоставить две основы власти, выразив свое отношение к важности источников, определить, какому стилю руководства будет присуще использование в большей или меньшей мере тех или иных источников власти.

В заключение желательно дать анализ управленческого поведения, соотнести, в каких формах проявляется соотношение употребления власти руководителем и зоны свободы подчиненных.

Нужно определить, через какие методы прямого и косвенного влияния руководитель может использовать те или иные источники власти.

Тема 14. Групповая динамика.

Рекомендации к изучению темы

Первое занятие данной темы рассматривает общее понятие групп. Поэтому вначале необходимо дать определение понятию «группа». Особенность понимания этого термина в нашем менталитете отличается от западноевропейского. Группа с точки зрения жителя России – это три и более человек, объединенных общей целью и действующих для достижения этой цели. Т. о. диада как группа не рассматривается. А вот триада, в которой уже есть большинство и устанавливаются более прочные связи, вполне может рассматриваться как самая малочисленная группа. Общие характеристики групп включают в себя не только личностные характеристики каждого члена группы: способности, знания, опыт, но и выполнение каждым членом группы определенной роли. Структурные характеристики группы включают общение в группе, основанное на симпатиях и антипатиях людей. Конформизм группы зависит от характера решаемых задач, единодушия, численности группы, от того, насколько близко к руководству находится сотрудник.

Характеризуя формальные группы, необходимо остановиться на команде как самой эффективной формальной группе. Правила командной работы требуют дополнительного рассмотрения. Неформальные группы нужно характеризовать более подробно. Причины, объединяющие людей в группы, рассматриваются детально. Обязательно следует охарактеризовать такое явление как групповщина.

Эффективность работы групп рассматривается исходя из таких характеристик как размер группы, состав членов, распределение ролей, психологический климат, сплоченность, единомыслие.

Второе занятие по теме начинается с рассмотрения понятия «коллектив». Затем рассматриваются роли, которые играют члены коллектива в соответствии со статусом. Необходимо сравнить производственные, коммуникационные и поведенческие роли членов коллектива. Нужно помнить, что сочетания этих ролей дают большое количество вариаций поведения членов средней социальной группы.

Рассматривая этапы развития коллектива необходимо их связывать с ранее изученными темами – лидерством и стилями руководства. Социальная организация на различных этапах развития имеет отличия от развития коммерческих и общественных организаций, т. к. в развитии любого коллектива есть ограничения: несоответствия руководителя и коллектива, неразвивающиеся сотрудники, плохой социально-психологический климат, отсутствие цели.

Тема 15. Стрессы и конфликты в управлении.

Рекомендации к изучению темы

Учитывая то, что тема конфликтов проходит во многих учебных курсах, рассматривать данную тему необходимо с позиций менеджмента. Поэтому, дав характеристику конфликту как одному из проявлений организационного процесса, необходимо подчеркнуть его взаимосвязь со стрессами. Далее называются причины стрессов в управлении и раскрываются их последствия для человека и эффективности его трудовой деятельности. Более подробно можно остановиться на последствиях наиболее часто встречающихся в организациях стрессах – психоэмоциональных. Нужно назвать конфликты, наиболее распространенные в сфере трудовой деятельности. Такие причины как недостатки в организации управления, нечеткое распределение прав и обязанностей,

неравномерная загрузка в течение рабочего дня, неудовлетворенность своим трудом, недооценка труда, недостатки стиля руководства требуют более подробного рассмотрения. Здесь же можно назвать и другие причины конфликтов, в основе которых лежит психологическая несовместимость между людьми. Охарактеризовав причины конфликтов, нужно перейти к рассмотрению второго вопроса и дать подробную характеристику видам конфликтов. Здесь важно отметить, что не все виды конфликтов отрицательно сказываются на развитии организации. Конструктивные конфликты, в основе которых лежат организационные проблемы, неизбежны в развитии коллектива и в зависимости от того, насколько эффективно решаются, могут стать тормозом для развития или новой возможностью роста.

Возможные пути решения конфликтных ситуаций рассматриваются в третьем вопросе плана. При рассмотрении этого вопроса необходимо пользоваться сеткой Томаса-Килменна, позволяющей проанализировать конкретный конфликт и выбрать оптимальную линию поведения. Затем подробно анализируются, в соответствии с предложенными вариантами все возможные выходы из конфликтной ситуации. Характеризуя каждую стратегию поведения в конфликте, необходимо иметь в виду, что не все они одинаково эффективны для организационного развития. Нужно назвать наиболее благоприятные выходы из конфликта в интересах коллектива, а не отдельной личности. Здесь же отмечается важная роль руководителя в поисках выхода из конфликтной ситуации и предлагается последовательность действий руководителя по решению конфликтной ситуации. В заключение темы рассматриваются правила поведения всех сторон в конфликте. Нужно отметить, что это необходимо, т.к. чаще всего конфликтующим членам коллектива придется в дальнейшем работать рядом и сохранение приемлемых межличностных отношений является важным для организации условием развития.

Тема 16. Научная организация труда менеджера

Рекомендации к изучению темы

Данная тема занимает в менеджменте особое место: до сих пор в российской управленческой науке организацию труда рассматривали как один из аспектов повышения производительности труда. Традиционный взгляд российских ученых на этот аспект в управлении отражен в книге Зудиной Л.Н. Проблемы самоорганизации личности руководителя любого ранга оставались вне сферы интересов российских исследователей. Несколько иной подход к эффективной организации управленческого труда прослеживается в трудах зарубежных авторов. Эти различия необходимо выделить и указать, что в их основе лежит различное понимание роли личности в процессе труда. Далее при раскрытии первого вопроса освещаются особенности управленческого труда, и основные принципы организации управленческого труда.

Второй вопрос темы целесообразно начать с подробного рассмотрения основного правила эффективного распределения нагрузки, закона Парето. Необходимо отметить, что предварительно проходит работа по прояснению ценностных позиций и определения цели деятельности как профессиональной, так и личностной.

Третий вопрос плана продолжает раскрывать управление рабочей нагрузкой в аспекте самом важном - правильном распределении времени. В этом вопросе можно еще раз обратиться к закону Парето в его применении к эффективному распределению времени. Затем рассматривается закон Эйзенхауэра. Необходимым элементом эффективного использования времени является планирование личных и профессиональных дел: долгосрочное, среднесрочное и оперативное. Подробно в этом вопросе рассматривается технология планирования времени «Альпы». После этого можно составить список своих временных затрат и определить, какие из них ведут к непродуктивному использованию времени.

Последний вопрос плана включает в себя рассмотрение таких важных аспектов организации труда как гигиенические, эстетические, психофизиологические, морально-психологические. Нужно отметить, что человекоцентристский подход к управлению особое внимание уделяет последнему фактору, на котором и следует остановиться более подробно.

Методические рекомендации по подготовке к государственным экзаменам

По курсу «Основы менеджмента» на госэкзамены вынесены следующие вопросы:

1. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем.
2. Менеджер как субъект управления.
3. Организация как функция менеджмента.
4. Коммуникации в менеджменте.
5. Разработка и принятие управленческих решений.
6. Контроль в системе менеджмента.
7. Власть и её реализация.
8. Лидерство в менеджменте.
9. Динамика групп. Управление группами.
10. Конфликты в менеджменте.
11. Роль организационной культуры в менеджменте

5 ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Семинарские занятия

Тема 1. Менеджмент как тип эффективного управления.

1 занятие

1. Понятие «менеджмент». Необходимость менеджмента на современном этапе.
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Экономические основы управления.
4. Основные категории менеджмента.
5. Принципы управления.

2 занятие

1. Виды менеджмента.
2. Характерные черты и особенности управления.
3. Уровни управления.
4. Управление как система.
5. Правовые аспекты управления.

Основные понятия: менеджмент, управление, субъект и объект управления, система управления, принципы управления, процесс управления.

Литература:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1995.
2. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. – М.: НОРМА – ИНФРА. М, 1999.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Ин-т междун. права и экономики, 1999.
4. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. – М., 1996.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли.

Историческое развитие управления. Систематизированный взгляд на управление.

1. Школа научного управления.
2. Классическая или административная школа.
3. Школа человеческих отношений или поведенческих наук.
4. Математическая школа или количественный подход.

5. Различные подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный.

Основные понятия: эволюция, классическая, научная, математическая школы, процессный, системный, ситуационный подходы.

Литература:

- 1) Альберт, М., Мескон, М. Основы менеджмента. / М. Альберт, М. Мескон - М.: Дело, 1997.
 - 2) Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005.
 - 3) Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд. - М., 2007.
- Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов– М.: Высш.шк., 2005. – 376 с.

Тема 3. «Менеджер как профессиональный руководитель».

1. Менеджер как профессиональный руководитель. Роли менеджера по Минцбергу.
2. Профессиональные требования к менеджеру.
3. Личностные качества менеджера.
4. Модель эффективного менеджера.

Основные понятия: роли менеджера, этика, модель менеджера.

Литература:

- 1) Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992
- 2) Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М., 1997.
- 3) Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М., 1996.

Тема 4. Основные функции менеджмента.

1. Функциональный подход к управленческой деятельности.
2. Характеристика основных функций и связующих процессов.
3. Функция организации как создание условий для эффективной деятельности:
 - a) структурирование;
 - b) определение функции обязанностей;
 - c) вертикальные и горизонтальные связи;
 - d) командная работа.
4. Делегирование как основное условие организации.
5. Концепция «7 - S».

Основные понятия: функция, организация, делегирование, иерархия, кооперация, координация.

Литература:

- 1) Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
- 2) Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М., 1997.
- 3) Менеджмент / Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой / - М., 1998.
- 4) Гвишиани Д. М. организация и управление. – М., 1998.
- 5) Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М., 1990.

Тема 5. Стратегическое и тактическое управление.

Занятие 1.

1. Стратегия и процесс ее формирования.
2. Виды стратегии и прогноз.
3. Анализ среды. SWOT – стратегии.
4. Определение миссии организации.
5. Система целей в менеджменте.

Занятие 2.

1. Планирование.
2. Методы разработки планов.
3. Формы текущего планирования.

4. Программно-целевое управление.

5. Работа в группах по тестам.

Основные понятия: стратегия, приоритеты, концентрированная, диверсифицированная стратегия, процедуры, фокусирование, портфельная стратегия, прогноз, экстраполяция, SWOT – анализ, миссия, цели, задачи, управление по целям, планирование, методы планирования, диспетчеризация.

Литература:

1. Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005.

2. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд. - М., 2007.

3. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов– М.: Высш.шк., 2005. – 376 с.

Тема 6. Мотивация как основа менеджмента.

1. Мотивация как функция менеджмента.

2. Содержательные теории мотивации.

3. Процессуальные теории мотивации.

4. Расположения и удовлетворенность работой.

5. Методы трудовой мотивации.

Основные понятия: мотивация, стимулирование, иерархия потребностей, содержательные и процессуальные теории, расположения, теория когнитивного диссонанса, абсентеизм.

Литература:

1) Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005.

2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд. - М., 2007.

3) Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов– М.: Высш.шк., 2005. – 376 с

Тема 7. Лидерство в менеджменте.

Занятие 1.

1. Содержание понятия лидерства в менеджменте.

2. Лидер и менеджер.

3. Теории лидерских качеств.

4. Концепции лидерского поведения.

Занятие 2.

1. Концепции ситуационного лидерства:

a) континуум лидерства Танненбаума-Шмидта;

b) ситуационное лидерство Фидлера;

c) ситуационное лидерство Херсея-Бланшарда;

d) модель Хауза и Митчелла;

e) модель Стинсона-Джонсона;

f) модель Врума-Йеттона-Яго.

2. Новое в теориях лидерства:

a) атрибутивное лидерство;

b) харизматическое лидерство;

c) преобразующее лидерство.

Литература:

1. Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005.

2. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд. - М., 2007.

3. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов– М.: Высш.шк., 2005. – 376 с

4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин – М.: 1997.

Основные понятия: лидерство, лидерские качества, лидерское поведение, стили поведения, ситуационный подход, НПР, эффективное лидерство, харизма.

Тема 8. Контроль как функция управления.

1. Сущность и смысл контроля.
2. Виды контроля.
3. Процесс контроля.
4. Требования к контролю как функции.

Основные понятия: контроль, стандарты, коррекция, критерии оценки, инспектирование, контроллинг.

Литература:

- 1) Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005.
- 2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд. - М., 2007.
- 3) Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов– М.: Высш.шк., 2005. – 376 с.

Тема 9. Коммуникации в менеджменте.

1. Сущность и виды коммуникаций.
2. Управленческая информация.
3. Процесс коммуникации.
4. Коммуникационные сети.
5. Межличностные коммуникации.

Основные понятия: коммуникации, информация, шум, слухи, семантические барьеры, невербальная коммуникация: проксемика, такесика, кинестика.

Литература:

- 1) Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005.
- 2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд. - М., 2007.
- 3) Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов– М.: Высш.шк., 2005. – 376 с.
- 4) Пиз, А. Язык телодвижений / А. Пиз- Н. Новгород, 1992.

Тема 10. Деловое общение.

1. Деловая этика: представление, визиты, контакты.
2. Собрание, совещание, переговоры – деловые коммуникации.
3. Телефон, факс, компьютер – как средства общения.
4. Деловая этика: имидж, поведение.
5. Деловая документация.

Литература:

1. Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005.
2. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов. – М.: Высш.шк., 2005. – 376 с.
3. Венедиктова, В. И. О деловой этике и этикете / В.И. Венедиктова - М.: Правовая культура, 1994.
4. Панасюк, А. Ю. Управленческое общение: практические советы / А.Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 1990.
5. Саймон, Г.А. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. – М., 2005.
6. Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта. Мн.: Амалфея, 1997.
7. Ягер, Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Д. Ягер. - М.: Фонд «Правовая культура», 1994.

Тема 11. Принятие управленческих решений.

1. Виды и типы управленческих решений.
2. Процесс принятия решений.
3. Методы принятия решений.
4. Условия принятия решений.

Основные понятия: альтернатива, организационное решение, интуитивное решение, оптимальное решение

Литература:

- 1) Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005
- 2) Панасюк, А. Ю. Управленческое общение: практические советы / А.Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 1990.
- 3) Саймон, Г.А. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. – М., 2005Н. Л. Принятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 1999.

Тема 12. Стили управления.

1. Стили управления как способ реализации власти.
2. Характеристика основных стилей:
 - а) авторитарный;
 - б) демократический;
 - в) либеральный.
3. Многомерные стили руководства.

Основные понятия: стиль управления, авторитарный, демократический, либеральный, партисипативный стили.

Литература:

1. Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005
2. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский – М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997.
3. Розанова, В. А. Психология управления / В.А. Розанова – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел-Синтез», 1999.

Тема 13. Властные полномочия. Инструменты власти.

1. Власть как понятие, сущность власти.
2. Влияние на подчиненных.
3. Распоряжение как способ реализации власти.
4. Источники власти в организации.

Основные понятия: власть, авторитет, влияние, харизма, убеждение, внушаемость, критика, распоряжение, приказ, команда, инструктаж, консультирование, присоединение, указание, поручение.

Литература:

- 1) Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005
- 2) Кабаченко, Т.С. Психология управления / Т. С. Кабаченко. – М., 2006.
- 3) Карлофф, В. Деловая стратегия / В. Карлофф. – М., 2006.

Тема 14. Групповая динамика.

Занятие 1.

1. Понятие социальной группы.
2. Общие характеристики групп.
3. Формальные и неформальные группы.
4. Эффективность групп.

Занятие 2.

1. Понятие коллектива как средней социальной группы в российском менеджменте.
2. Роли: производственные, коммуникационные, поведенческие.
3. Этапы развития коллектива.
4. Ограничения в развитии коллектива.

Основные понятия: социальная группа, роли, коллектив.

Литература:

- 1) Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
- 2) Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Ин-т международного права и экономики. Изд. «Триада», 1997
- 3) Дафт Р. Л. Менеджмент. Изд. «Питер», 2000.

Тема 15. Стрессы и конфликты в управлении.

1. Конфликты и стрессы в управлении, их причины.
2. Виды конфликтов.
3. Решение конфликтов.
4. Правила поведения в конфликте.

Основные понятия: конфликт, инцидент, конфликтоген, компромисс, конструктивный конфликт, деструктивный конфликт.

Литература

- 1) Лебедев, В.И. Психология и управление. / В. И. Лебедев. – М., 2007.
- 2) Обозов, Н.Н. Психология менеджмента / Н. Н. Обозов. – СПб., 2005.

Тема 16. Научная организация труда менеджера

1. Управленческий труд и его организация.
2. Управление рабочей нагрузкой.
3. Управление временем.
4. Создание оптимальных условий труда.

Основные понятия:самоменеджмент, закон Парето, закон Эйзенхауэра, технология «Альпы».

Литература

- 1) Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М., 2005.
- 2) Кузьмин, И. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И. Кузьмин. – М., 2005.
- 3) Лебедев, В.И. Психология и управление. / В. И. Лебедев. – М., 2007.
- 4) Обозов, Н.Н. Психология менеджмента / Н. Н. Обозов. – СПб., 2005.
- 5) Омаров, А.М. Предприимчивость руководителя / А. М. Омаров.– М., 2007.
- 6) Питер, Л.Д. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось / Л. Д. Питер. – М., 2006.

6.ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ (САМОКОНТРОЛЯ) УСВОЕННОГО МАТЕРИАЛА

Контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем на семинарских и практических занятиях на основе защиты выполненных работ, индивидуальных заданий и проекты, включающих разработку резюме, зачета, экзамена (1, 2-й семестры).

№ п/п	Компетенции, результаты освоения	Темы, связанные с формированием данных компетенций	Формы контроля уровня сформированности компетенций	Критерий оценки
1	Знать основные	Тема 1. Менеджмент	1. Семинар и	1. Уровень знаний

	этапов эволюции управленческой мысли (ПК-1);	как тип эффективного управления Тема 2. Управление современной организацией Тема 4. Эволюция управленческой мысли Тема 5. Развитие управления в России Тема 6. Философия управления. Социальная ответственность и этика управления.	индивидуальные задания по темам.	по теории вопроса.
2	- способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);	Тема 2. Управление современной организацией Тема 23. Организационная культура Тема 24. Предупреждение конфликтов в менеджменте.	1. Семинар и индивидуальные задания по темам.	1. Уровень знаний по теории вопроса.
3	- Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6).	Тема 18. Коммуникации в менеджменте. Тема 19. Деловые коммуникации. Тема 20. Власть и полномочия в управлении Тема 21. Методы управления. Тема 22. Групповая динамика Тема 23. Организационная культура Тема 24. Предупреждение конфликтов в менеджменте.	1. Семинар и индивидуальные задания по темам.	1. Уровень знаний по теории вопроса.
4	- способен находить организационно-управленческие	Тема 10. Основные функции менеджмента Тема 17. Разработка	1. Семинар и индивидуальные задания по темам.	1. Уровень знаний по теории вопроса.

	решения и готовы нести за них ответственность (ОК-8);	и принятие управленческих решений		
5	- Способен учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20)	Тема 11. Стратегическое управление. Тема 12. Тактическое планирование. Тема 16. Лидерство и стили управления. Тема 17. Разработка и принятие управленческих решений	1. Семинар и индивидуальные задания по темам.	1. Уровень знаний по теории вопроса.

Критерии оценивания устного ответа на экзамене

Оценка 5 (отлично) ставится если студент:

1. В определенной логической последовательности полностью раскрыл теорию вопроса и правильно применяет терминологию.
2. Показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами и подкреплять их статистической информацией.
3. Ответ дан самостоятельно, без наводящих вопросов.
4. Продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность компетенций, навыков и умений.
5. Допущены некоторые неточности при освещении второстепенных вопросов, исправленных по замечанию.

Оценка 4 (хорошо) ставится если ответ студента в основном раскрывает теоретические основы вопроса, но при этом имеет следующие недостатки:

1. Допущены 1-2 недочета при освещении содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора.
2. В изложении допущены пробелы, не искажившие содержание ответа.
3. Допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.

Оценка 3 (удовлетворительно) ставится, если:

1. Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.
2. Имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов.
3. При неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации.

Оценка 2 (неудовлетворительно) ставится, если:

1. Не раскрыто основное содержание учебного материала.
2. Обнаружено незнание или непонимание большей.
3. Допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.
4. Не сформированы компетенции, умения и навыки.

Критерии оценивания устного ответа на зачете

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если:

1. Вопросы раскрыты, изложены логично, без существенных ошибок.
2. Показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами.
3. Продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов, сформированность компетенций, устойчивость используемых умений и навыков.
4. Допускаются незначительные ошибки.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если:

1. Не раскрыто основное содержание учебного материала.
2. Обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала.
3. Допущены ошибки в определении понятий, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.

Экзаменационные вопросы по курсу «Основы менеджмента»

1. Понятие «менеджмент». Необходимость менеджмента на современном этапе
2. Цели и задачи менеджмента. Экономические основы менеджмента.
3. Элементы управления. Принципы управления.
4. Виды менеджмента.
5. Характерные черты и особенности управления.
6. Уровни управления. Управление как система.
7. Историческое развитие управленческой мысли.
8. Школа научного управления.
9. Административная школа.
10. Школа человеческих отношений или поведенческих наук.
11. Математическая школа или количественный подход.
12. Различные подходы к управлению.
13. Развитие управления в России.
14. Философия предприятия.
15. Понятие свободы и победы в управлении.
16. Социальная справедливость и управление.
17. Социальная ответственность в менеджменте.
18. Понятие управленческой информации.
19. Информационное обеспечение менеджмента.
20. Менеджер как профессиональный руководитель.
21. Профессиональные требования к менеджеру.
22. Функциональный подход к управленческой деятельности.
23. Функция организации как создание условий для эффективной деятельности.
24. Стратегия и процесс ее формирования.
25. Виды стратегий и прогноз.
26. Миссия и цели организации.
27. Планирование. Методы разработки планов.
28. Содержательные теории мотивации.
29. Процессуальные теории мотивации.
30. Расположения и удовлетворенность работой..
31. Содержание понятия лидерства в менеджменте. Лидер и менеджер.
32. Теории лидерских качеств.
33. Концепции лидерского поведения.
34. Концепции ситуационного лидерства.
35. Контроль как функция управления. Сущность и смысл контроля.
36. Виды контроля и процесс контроля.
37. Сущность и виды коммуникаций. Управленческая информация.
38. Процесс коммуникаций. Коммуникационные сети.
39. Деловые коммуникации.
40. Виды и типы управленческих решений.
41. Условия принятия решений и процесс принятия решений.
42. Власть, ее сущность в менеджменте.
43. Источники власти в организации.
44. Общие характеристики групп.
45. Коллектив как средняя социальная группа.
46. Структура управления организацией.
47. Методы управления.
48. Развитие и поддержание организационной культуры.

- 49. Организационный конфликт.
- 50. Стратегия и тактика разрешения управленческого конфликта.
- 51. Современные тенденции развития менеджмента.
- 52. Эффективность менеджмента.
- 53. Персональный менеджмент.

Тестовые задания

Тесты по основам менеджмента № 1

ЧАСТЬ А

К каждому заданию части даны несколько ответов, из которых только один верный. Выполнив задание, выберите правильный ответ и укажите в бланке ответов.

- A1. В рыночной экономике основную роль в управлении играет:
- а) руководитель организации;
 - б) государство;
 - в) местные органы самоуправления;
 - г) собственник.
- A2. Предметом управленческого труда является:
- а) люди;
 - б) информация;
 - в) цели организации.
- A3. Оформление управления как науки, как области научных исследований связано с:
- а) работами древних философов и ученых;
 - б) работой Г.Бемиджа “Экономика машин и производства”;
 - в) экспериментами Р.Оуэна в Нью-Ланарке;
 - г) работой Ф.Тейлора “Принципы научного управления”;
 - д) экспериментами Э.Мэйо в Хоторне.
- A4. Менеджер это:
- а) организатор технологического процесса;
 - б) профессиональный руководитель;
 - в) собственник фирмы.
- A5. Миссия организации - это:
- а) побудительная причина, повод к действию;
 - б) конкретное состояние или результат, который хотела бы достичь организация;
 - в) основная общая цель организации, причина ее существования.
- A6. Общефирменные цели должны быть:
- а) понятны и известны всем;
 - б) конкретны и измеримы;
 - в) независимы от ценностных ориентаций руководства;
 - г) достижимы;
 - д) долгосрочны;
 - е) взаимоувязаны;
 - ж) обладать всеми перечисленными характеристиками.
- A7. Организационная культура включает в себя:
- а) социальный климат в коллективе;
 - б) идеи, убеждения, традиции и ценности, доминирующие в организации;
 - в) имидж организации;
 - г) все перечисленное.
- Выберите правильные ответы.
- A8. Мотивация - это:

- а) процесс побуждения, стимулирования людей к деятельности, направлений на достижение индивидуальных целей и общих целей организации;
- б) побудительная причина, повод к действию;
- в) влияние, основанное на знаниях, опыте, нравственных достоинствах.
- А9. Какой из подходов к рассмотрению мотивации верен:
- а) поведение людей диктуется потребностями;
- б) поведение людей диктуется целью;
- в) и то, и другое.
- А10. Контроль - это:
- а) управленческая функция, направленная на изучение хода и результатов деятельности организации;
- б) управленческая функция, направленная на сопоставление фактического состояния объекта управления с запланированным;
- в) управленческая функция, обеспечивающая функционирование управляемого объекта в установленных рамках.
- г) обеспечение движения организации к своим целям.
- А11. К характеристикам эффективного контроля относятся:
- а) ориентация на достижение поставленных целей и задач;
- б) своевременность;
- в) гибкость;
- г) экономичность;
- д) все перечисленные факторы.
- А12. Лидер организации - это:
- а) человек, управляющий фирмой или ее подразделением;
- б) человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство;
- в) человек, способный оказывать влияние на людей для достижения поставленных целей.
- А13. Управленческие решения - это:
- а) одна из двух или нескольких возможностей, один из вариантов действий, который нужно выбрать;
- б) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои должностные обязанности и обеспечить выполнение поставленных задач;
- в) сознательное воздействие на объект управления целью придать определенную направленность его деятельности и достичь поставленных целей.
- А14. Причинами неэффективного делегирования являются:
- а) недоверие к профессиональным способностям подчиненных;
- б) недостаточная компетентность руководителя;
- в) ориентация руководителя на недопущение ошибок;
- г) отсутствие у руководителя организаторских способностей;
- д) нежелание заниматься делегированием;
- е) все перечисленные факторы.
- А15. Конфликт - это:
- а) противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов;
- б) противоречие, характеризующееся противоборством сторон;
- в) различие точек зрения, несовпадение мнений.

ЧАСТЬ В

Будьте внимательны! Задания части В могут содержать несколько правильных ответов или задания на установление соответствия.

В1. Менеджмент - это:

- а) коммерческая или предпринимательская деятельность в рыночных условиях, направленная на получение прибыли;
- б) система управления социально-экономической деятельностью организации в условиях рыночной экономики;
- в) направляющая, организующая и регулирующая деятельность руководителя;
- г) экономическая деятельность, направленная на получение прибыли, связанная с риском организации нового дела, реализацией нововведения;
- д) способы осуществления управленческой деятельности, воздействия на управляемые объекты с целью достижения желаемых результатов.

В2. Какие утверждения верны:

- а) критериями успеха организации являются размер и прибыльность;
- б) основная задача менеджмента - найти и сформулировать эффективные и “правильные” способы управления;
- в) успешной считается организация, достигшая поставленных целей;
- г) характеристики успешного предпринимателя и успешного менеджера различны;
- д) вертикальное разделение труда предполагает отделение управленческой работы от неуправленческой;
- е) горизонтальное разделение труда осуществляется в любой организации.

В3. Определите, к какой школе менеджмента относятся перечисленные идеи:

- | | |
|---|--|
| 1. школа научного управления | а) управление любой организацией имеет общие принципы; |
| 1. административная школа | б) использование научного анализа для определения наиболее эффективных способов организации труда; |
| 2. школа человеческих отношений науки о поведении | в) применение моделирования и количественных методов решения управленческих задач; |
| 3. школа математическая | г) понимание необходимости создания условий для реализации личностного потенциала каждого работника; |

В4. Подберите определение для каждой функции управления:

<ul style="list-style-type: none"> 1. Планирование 1. Организация 2. Мотивация 3. Контроль 	<ul style="list-style-type: none"> а) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в заданное состояние; б) управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения поставленных задач; в) управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в определенные моменты времени; г) управленческая деятельность, направленная на упорядочение, согласование действий объекта управления. д) побуждение себя и других к деятельности для достижения цели; е) создание условий для совместной эффективной деятельности людей для достижения целей организации.
--	--

В5. Подберите верную совокупность потребностей для каждой теории:

<ul style="list-style-type: none"> 1. потребности по Маслоу 2. потребности по МакКлелланду 	<ul style="list-style-type: none"> а) потребность власти, успеха, причастности; б) физиологические, безопасности и защищенности, причастности, уважении, самовыражении;
--	---

3. потребности Альдерферу	по	в) существования, причастности, роста.
------------------------------	----	--

ЧАСТЬ С

Ответы к заданиям части С формулируйте в свободной краткой форме и записывайте в бланк ответов.

- C1. Почему в современных рыночных условиях необходим менеджмент?
 C2. Чем стратегическое планирование отличается от тактического?
 C3. Какие проблемы менеджмента решает система мотивации?
 C4. Сравните линейно-функциональную структуру и матричную.
 C5. Сопоставьте стили управления с наиболее часто применяемыми методами управления.

Тест по основам менеджмента № 2

ЧАСТЬ А

К каждому заданию части даны несколько ответов, из которых только один верный. Выполнив задание, выберите правильный ответ и укажите в бланке ответов.

- A1. Понятие менеджмента включает в себя:
 а) теорию и практику управления;
 б) вопросы, связанные с принятием управленческих решений;
 в) вопросы управления фирмой;
 г) все одновременно.
- A2. Управление - это:
 а) руководство людьми;
 б) выработка, принятие и реализация решений;
 в) оптимальное распределение ресурсов;
 г) целенаправленная переработка информации;
 д) организация процесса достижения целей;
 е) целенаправленное воздействие на коллектив;
 ж) все перечисленное.
- A3. Разработкой универсальных принципов управления занимались представители:
 а) школы научного управления;
 б) школы науки управления;
 в) административной школы.
- A4 Аргументами в пользу социальной ответственности являются:
 а) благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы;
 б) расходы на решение социальных проблем;
 в) наличие ресурсов для решения социальных проблем;
 г) снижение нормы прибыли;
 д) все перечисленные факторы.
- A5 Политика фирмы - это:
 а) управленческое отношение, определяющее зависимость деятельности управляемого звена от управляющего;
 б) общие ориентиры для действий и принятия решений, обеспечивающие достижение целей;
 в) принципы, определяющие правильное поведение.
- A6. Менеджер должен добиваться:

- а) абсолютно точного выполнения поставленных задач и получения наиболее высокого результата;
- б) выполнение работ вовремя, даже если при этом страдает качество;
- в) удовлетворительного выполнения работ, учитывая качество выполненной работы и время, затраченное на ее выполнение.
- А7. Основной вывод теории Портера-Лоулера состоит в том, что:
- а) удовлетворение от работы ведет к достижению высоких результатов;
- б) результативность труда зависит от приложенных работником усилий;
- в) объем затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения;
- г) результативный труд ведет к удовлетворению.
- А8. Необходимость контроля обуславливается:
- а) изменчивостью внешней и внутренней среды организации;
- б) необходимостью поддержания успеха;
- в) необходимостью предупреждения кризисных ситуаций;
- г) всеми перечисленными факторами.
- А9. Исходя из результатов контроля, менеджер:
- а) ничего не предпринимает;
- б) устраняет отклонение от стандарта;
- в) пересматривает установленный стандарт;
- г) оценивает полученные результаты, а затем выбирает одну из перечисленных линий поведения.
- А10. К преимуществам бюрократической структуры относится:
- а) четкое разделение труда;
- б) развитая иерархия и цепь команд;
- в) взаимосвязанная система правил и стандартов, определяющих функционирование организации;
- г) жесткая заданность поведения работников;
- д) дух формальной обезличенности, с которым должностные лица выполняют свои обязанности;
- е) все перечисленные пункты.
- А11. Значимые факторы эффективного лидерства пытается определить:
- а) подход с позиции личных качеств;
- б) поведенческий подход;
- в) ситуационный подход;
- г) все перечисленные подходы.
- А12. Управленческие решения принимаются в условиях:
- а) риска;
- б) определенности;
- в) неопределенности;
- г) во всех перечисленных условиях.
- А13. Коммуникация - это:
- а) принцип управления;
- б) метод управления;
- в) функция управления;
- г) связующий процесс в управлении.
- А14. К методам воздействия на коллектив относятся:
- а) убеждение;
- б) принуждение;
- в) компетенция;
- г) вознаграждение;
- д) пример;

- е) традиции;
- ж) вовлечение в принятие решений;
- з) все перечисленные методы.

A15. Какие из перечисленных факторов относятся к конструктивным последствиям конфликта:

- а) большая предрасположенность к сотрудничеству в будущем в ситуациях чреватых конфликтами;
- б) уменьшение группового единомыслия и синдрома покорности;
- в) улучшение качества принятия решений;
- г) все перечисленные факторы.

ЧАСТЬ В

Будьте внимательны! Задания части В могут содержать несколько правильных ответов или задания на установление соответствия.

V1. Принципы управления - это:

- а) приспособление фирмы к изменяющимся условиям внешней сферы;
- б) способы осуществления управленческой деятельности, воздействия на управляемые объекты;
- в) совокупность усовершенствований, внедряемых в организацию управленческого труда для повышения его эффективности;
- г) общие закономерности, в рамках которых реализуются отношения между различными элементами управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления.

V2. 10. Подходы к управлению на основе выделения различных школ.

1. Школа научного управления 2. Административная школа 1. Школа человеческих отношений и поведенческих наук 2. Школа математическая	а) подход к управлению, для которого характерны применение метода моделей и количественных методов; б) подход к управлению, основанный на повышении эффективности организации ручного труда; особое внимание уделяет организационно-техническому аспекту управления производством; в) подход, основанный на концепциях психологии и социологии; особое внимание уделяет отношениям между людьми в процессе работы, влиянию человеческого фактора на эффективность управления; г) подход к управлению, основанный на определении общих принципов и функций управления, применяемых в любой организации.
--	---

V3. Виды организационных структур:

1. функциональная 2. дивизионная 3. адаптивная	а) структура, основанная на делении организации на отдельные элементы и блоки по видам товаров, услуг, группам потребителей или географическим регионам; б) структура, быстро изменяющаяся исходя из изменений внешней среды и потребностей самой организации; в) структура, основанная на группировке персонала по основным задачам, которые они выполняют.
--	--

V4. Подберите правильное определение:
к каждому виду управленческих решений

1. Запрограммированные 2. незапрограммированные 1. экстренные 2. повседневные	а) решения, требующие ясных, быстрых и точных действий; б) решения, связанные существенными изменениями или затрагивающие интересы многих людей; в) решения, часто повторяющиеся в работе руководителя, связанные со стандартными ситуациями; г) решения, принимаемые в условиях ограниченного выбора альтернатив и являющиеся результатом определенной последовательности шагов и действий; д) решения, принимаемые в новых, не определенных ситуациях.
--	--

В5. Какие утверждения верны:

- а) эффективность убеждения определяется авторитетом руководителя;
- б) внушение как метод воздействия на человека в управлении неприменим;
- в) подчиненные никогда не обладают никакой властью;
- г) в современных организациях влияние через страх не применяется;
- д) принуждение эффективно только тогда, когда оно подкреплено хорошо налаженным контролем;
- е) влияние будет наиболее сильным тогда, когда руководитель апеллирует к тем потребностям, которые имеют наибольшее значение для работника.

ЧАСТЬ С

Ответы к заданиям части С формулируйте в свободной краткой форме и записывайте в бланк ответов.

- С1. Ситуация это ...
- С2. Почему мотивацию называют ядром менеджмента?
- С3. Перечислите основные этапы процесса контроля.
- С4. Назовите основные методы управления и дайте им характеристику.
- С5. Назовите основные подходы к определению эффективности организации.

Тесты по основам менеджмента № 3

ЧАСТЬ А

К каждому заданию части даны несколько ответов, из которых только один верный. Выполнив задание, выберите правильный ответ и укажите в бланке ответов.

- А1. Вертикальное разделение труда - это:
 - а) разделение работы на составляющие компоненты;
 - б) отделение работы по координированию действий от самих действий;
 - в) создание подразделений организации, имеющих специфические цели и выполняющих специфические функции.
- А2. К особенностям управленческого труда относятся:
 - а) опосредованное измерение;
 - б) разнообразие выполняемых операций;
 - в) четко определенные результаты действий;
 - г) одна определенная выполняемая роль;
 - д) обширные контакты с людьми;
 - е) невозможность сконцентрироваться на решении одной какой-либо задачи;
 - ж) все перечисленные факторы.
- А3. К основным идеям школы научного управления относятся:
 - а) профессиональный отбор и профессиональное обучение;

- б) отделение управленческой работы от исполнительской;
 - в) развитие принципов управления;
 - г) разработка методов оптимизации межличностных отношений для повышения производительности труда;
 - д) все перечисленные идеи.
- А4. Какие из перечисленных примеров являются примерами социально ответственного поведения:
- а) предотвращение загрязнения окружающей среды;
 - б) объективная правдивая реклама;
 - в) концерт рок-музыкантов в пользу голодающих в Африке;
 - г) соблюдение допустимого уровня токсичных веществ в выпускаемой продукции;
 - д) строительство школ и больниц;
 - е) отсутствие расовой и половой дискриминации при приеме на работу;
 - ж) все перечисленные факторы.
- А5. Делегирование - это:
- а) разделение работы на составляющие элементы, операции;
 - б) передача задач и прав лицу, принимающему на себя ответственность за них;
 - в) упорядочение, согласование, регламентирование действий исполнителей.
- А6. Управление реализацией стратегии предполагает:
- а) определение основных направлений деятельности организации;
 - б) разработку планов развития сроком на 1-5 лет;
 - в) разработку тактических планов;
 - г) разработку программ и планов- проектов, носящий целевой характер;
 - д) все перечисленные направления деятельности.
- А7. Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что:
- а) пока люди считают, что они получают несправедливое вознаграждение, мотивация к труду будет снижаться;
 - б) чтобы избежать возникновения чувства несправедливости нужно держать сумму выплат работникам в тайне;
 - в) работникам следует разъяснять, чем обусловлена разница в вознаграждении.
- А8. Какие из перечисленных действий можно отнести к мотивационным методам:
- а) использование денег как вознаграждения и стимула;
 - б) наложение взысканий;
 - в) развитие чувства сопричастности;
 - г) признание достижений;
 - д) обучение и развитие сотрудников;
 - е) упражнение в руководстве;
 - ж) все перечисленные действия.
- А9. Наличие обратной связи более всего влияет на эффективность:
- а) предварительного контроля;
 - б) текущего контроля;
 - в) заключительного контроля;
 - г) на все виды контроля.
- А10. Структура организации - это:
- а) иерархия уровней управления, созданная за счет вертикального разделения труда;
 - б) система управления, выделение уровней управления и структуры подразделений, определение характера их подчинения и функций;
 - в) распределение задач, полномочий и ответственности между подразделениями организации.

A11. По каким параметрам рассматриваются стили руководства в управленческой решетке Блейка и Моутона:

- а) интересы людей и интересы производства;
- б) отношения руководителя с коллективом, структура, задачи, полномочия;
- в) зрелость коллектива и степень сложности задачи.

A12. Организация исполнения решения включает:

- а) доведение решений до коллектива;
- б) сбор и анализ информации;
- в) доведение заданий до исполнителей;
- г) контроль и корректировку решений в случае необходимости;
- д) все перечисленные действия.

A13. 1. Полномочия - это:

- а) служебное продвижение от одной должности к более высокой;
- б) управление на основе строгой регламентации функций, специализированного разделения труда, итогов, субординации;
- в) возможность или способность воздействовать на ситуацию за счет использования ресурсов организации и влияния на людей;
- г) организационное и делегированное право использовать ресурсы организации для выполнения поставленных задач.

A14. Основными принципами коммуникативного процесса являются:

- а) получатель, отправитель, канал, кодирование;
- б) отправитель, сообщение, канал, получатель;
- в) отправитель, формулирование значения, носители послания, форма послания, послание, передатчик, канал, приемник, восприятие послания, оценка послания, получатель, обратная связь.
- г) сообщение, канал, передача.

A15. Конфликт может быть разрешен:

- а) за счет действий оппонентов;
- б) через третьих лиц;
- в) и тем, и другим способом.

ЧАСТЬ В

Будьте внимательны! Задания части В могут содержать несколько правильных ответов или задания на установление соответствия.

V1. Подберите правильное определение для каждого подхода к управлению.

1. системный 2. процессный 3. ситуационный	а) рассматривает управление как непрерывное выполнение управленческих функций; б) подчеркивает зависимость эффективности управления от правильно выбранных способов управления, с учетом факторов, влияющих на деятельность организации; в) рассматривает организацию как совокупность взаимозависимых элементов.
--	---

V2. Какие утверждения верны:

- а) социально ответственному поведению организаций мешает стремление максимизировать краткосрочную прибыль;
- б) менеджеры склонны вести себя более социально ответственно, чем акционеры, т.к. они озабочены выживанием организации;
- в) коммерческие организации могут не считаться с условиями социального окружения, в котором они функционируют;

- г) концепцию социальной ответственности разделяют все предприниматели;
- д) если организация не способна вести дело с прибылью, вопрос о социальной ответственности становится в основном академическим.

В3. Какие утверждения верны:

- а) когда изменяется какая-либо часть организации, все другие части так же, в какой-то степени, испытывают воздействие этой перемены;
- б) выживание любой организации зависит от внешней среды;
- в) сторонники ситуационного подхода не признают того, что общий процесс управления одинаков во всех организациях;
- г) при использовании системного подхода определяют, какие элементы организации наиболее важны с точки зрения эффективности управления;
- д) сторонники ситуационного подхода считают: эффективность управления зависит от внутренних и внешних переменных, влияющих на организацию.

В4. Подберите правильное определение для каждого вида групп:

1. Командная группа руководителя 2. рабочая группа 3. комитет	а) группа лиц, работающих над одним и тем же заданием, наделенная определенной самостоятельностью в планировании и осуществлении своего труда; б) группа, состоящая из руководителя и его подчиненных, которые имеют разные функции и в свою очередь, также могут быть руководителями; в) группа, созданная для решения задач, не входящих в компетенцию ни одного из подразделений организации, наделенная соответствующими полномочиями, и характеризующаяся групповым принятием решений
--	--

В5. Какое утверждение можно считать верным?

- а) Эффективность управления может определяться через различные характеристики деятельности организации;
- б) эффективность управления должна определяться только через прибыль организации;
- в) эффективность организации определяется через её имидж.

ЧАСТЬ С

Ответы к заданиям части С формулируйте в свободной краткой форме и записывайте в бланк ответов.

- С1. Современное управление должно быть ...
- С2. Функция организации включает в себя следующие факторы: ...
- С3. Назовите последовательно этапы принятия управленческого решения.
- С4. Назовите причины образования неформальных групп.
- С5. Охарактеризуйте поведение людей в конфликте согласно сетке Томаса-Килменна.

7. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Информационные технологии – обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам (теоретически к неограниченному объему и скорости доступа), увеличения контактного взаимодействия с преподавателем, построения индивидуальных траекторий подготовки и объективного контроля и мониторинга знаний студентов. В систему информационных технологий, применяемых для проведения занятий курса «Основы менеджмента» входят:

- содержащая комплекты тестов по ряду учебных дисциплин.

- система дистанционного образования на основе оболочки Moodle, позволяющая создавать учебные курсы в электронном виде.
- использование Системы Электронного Обучения СЭО ФГБОУ «БГПУ».
- портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании»

8 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ЭЛЕКТРОННЫХ РЕСУРСОВ

Основная литература

1. Балабан, В.А. Менеджмент: проблемы преподавания и развития. / В. А. Балабан. – Владивосток, 2005.
2. Герчигова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчигова. – 3-е изд. - М., 2007.
3. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов– М.: Высш.шк., 2005. – 376 с.

Дополнительная литература

1. Вахрушев, В. Принципы японского управления / В. Вахрушев. – М., 2007.
2. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М., 2005.
3. Кабаченко, Т.С. Психология управления / Т. С. Кабаченко. – М., 2006.
4. Карлофф, В. Деловая стратегия / В. Карлофф. – М., 2006.
5. Кузьмин, И. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И. Кузьмин. – М., 2005.
6. Лебедев, В.И. Психология и управление. / В. И. Лебедев. – М., 2007.
7. Обозов, Н.Н. Психология менеджмента / Н. Н. Обозов. – СПб., 2005.
8. Омаров, А.М. Предприимчивость руководителя / А. М. Омаров.– М., 2007.
9. Питер, Л.Д. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось / Л. Д. Питер. – М., 2006.
10. Саймон, Г.А. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. – М., 2005.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://infomanagement.ru/> - сайт по менеджменту. Содержит новости, лекции, статьи и интересную информацию по менеджменту или его отдельным направлениям.
2. <http://www.e-management.newmail.ru/> - сайт по менеджменту. Здесь можно найти учебные пособия и монографии, статьи и периодические издания, экономические обзоры, ссылки, документы.
3. Образовательный портал <http://www.edu.ru/> - портал является основной частью федерального портала «Российское образование». Содержит ресурсы и ссылки на ресурсы по предметные области профессионального образования (Экономика и управление)
4. <http://wikipedia.org/> – сайт Википедия. Совокупность электронных документов (файлов) частного лица или организации в компьютерной сети, объединённых под одним адресом.
5. <http://www.teormenedgment.ru/> - данный сайт поможет Вам ознакомиться с теорией менеджмента. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм, функции менеджмента, стратегический менеджмент, теории рисков и другое.

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА

Для проведения занятий по дисциплине «Основы менеджмента», предусмотренной учебным планом подготовки бакалавров, имеется необходимая материально-техническая база, соответствующая действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- учебные аудитории, оснащенные мультимедийными проекторами, маркерными досками для демонстрации учебного материала;
- специализированные компьютерные классы с подключённым к ним периферийным устройством и оборудованием;
- переносные мультимедийные средства, наборы слайдов, дисков.

Все это дает студентам возможность осваивать основные профессиональные образовательные программы высшего профессионального образования в соответствии с ФГОС и приобретать необходимые для последующей самостоятельной работы компетенции.

10 ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Утверждение изменений и дополнений в РПД для реализации в 20__/20__

уч. г.

РПД обсуждена и одобрена для реализации в 20__/20__ уч. г. на заседании кафедры (протокол № __ от «__» _____ 20__ г.).

Разработчик:

Шкуркина Е.С., ст.преподаватель