



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Кубанский государственный университет»
в г. Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

Е.Н. Астанкова
02 сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ОПД.Ф.2 МЕНЕДЖМЕНТ

Специальность 080109.65 Бухгалтерский учет, анализ и аудит
Квалификация (степень) выпускника – экономист
Форма обучения: очная
Курс 4 семестр 8

Тихорецк
2013

СОДЕРЖАНИЕ

Выписка из ГОС ВПО	3
1. Организационно-методическая часть	4
2. Рабочая учебная программа	7
3. Планы семинарских занятий	9
4. Задания для самостоятельной работы и формы контроля за их выполнением	13
5. Тематика рефератов	38
6. Материалы для промежуточного контроля	44
7. Вопросы для подготовки к зачету	56
8. Глоссарий	58
9. Список рекомендуемой литературы	65
10. Материально-техническое обеспечение дисциплины	67

ВЫПИСКА ИЗ ГОС ВПО:

Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой; необходимость совершенствования организации управления в России; особое значение антикризисного менеджмента. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности. Виды менеджмента. Опыт менеджмента за рубежом; возможности и пути использования его в России; цели и система управления предприятиями. Построение организационных структур; организационный менеджмент. Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг. Внутренняя и внешняя среда предприятия. Коммуникационный менеджмент; система информационных коммуникаций. Стратегический менеджмент; ситуационный менеджмент; финансовый менеджмент, его роль в системе современного менеджмента; менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы. Этика делового общения, управление конфликтами, психология менеджмента, корпоративная культура и организационное поведение; система мотиваций, контроль и контроллинг; управление рисками, антикризисное управление; особенности управления внешнеэкономическими связями; пути повышения эффективности менеджмента.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Цель курса. Во всех развитых странах мира менеджмент связывают с устойчивым и успешным развитием экономики, ее динамичностью и потенциалом. Все больше и больше развитие производства, экономики, общества становится зависимым от менеджмента. И в самом менеджменте происходят большие изменения. Расширяются информационные возможности, повышается роль знаний и возникает проблема управления знаниями, персонал становится человеческим капиталом, увеличивается количество альтернатив решаемых в процессах менеджмента проблем, менеджмент превращается в науку и в то же время остается уникальным искусством работы с людьми, предъявляются новые требования к менеджерам – требования профессионализма деятельности.

А что значит менеджмент для современного экономического развития России? Это тип и форма, условие и реальность эффективного управления в рыночной экономике. Это использование лучших образцов управления западных стран, использование богатого зарубежного опыта. И в то же время учет национальных особенностей и тенденций, а также современных условий экономического развития России.

Целью курса «Менеджмент» является изучение основ науки и искусства менеджмента, приобретение студентами специальных знаний и навыков в области управления различными производственно - хозяйственными объектами: предприятием, концерном, малой фирмой, научной организацией т.п. в различных сферах национальной и мировой экономики. Менеджмент имеет свой предмет исследований – он изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, определяет методологические приемы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов.

Объектом изучения являются производственные и управленческие факторы, а также факторы внешней среды, влияющие на эффективность деятельности организации; виды управленческой деятельности, управленческие процессы, методы и технологии управления, отношения, складывающиеся между линейными и функциональными подразделениями в ходе их функционирования, а также состояние и взаимодействие различных элементов системы управления.

Задачи курса. Основная задача дисциплины – дать научное представление о сущности отношений управления, современных типах менеджмента, устройстве, функционировании и развитии систем менеджмента, методах и подходах решения разнообразных управленческих проблем.

Реализация цели курса предполагает решение следующих основных задач:

- сформировать системное представление о состоянии управления современной российской макро- и микроэкономикой, тенденциях развития экономических и управленческих процессов; проблемах управления в условиях трансформационных преобразований и глобализации общественных процессов; форм и методов обеспечения эффективности управления
- объяснить методологические и организационные подходы к построению и функционированию системы управления на предприятиях;
- сформировать навыки организационного анализа и синтеза системы управления;
- научить использовать научный инструментарий – конкретные методы, способы и приемы практического менеджмента.

Место курса в профессиональной подготовке выпускника

Выпускник по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» должен быть подготовлен к профессиональной деятельности, обеспечивающей формирование, анализ и использование для управления информации об активах, обязательствах, капитале, движении денежных потоков, доходах и расходах, а также финансовых результатах деятельности предприятий, организации, учреждений и т.д. и тем самым способствовать улучшению использования экономического потенциала хозяйствующих субъектов, рациональной организации их финансово-экономических отношений, содействовать защите экономических интересов и собственности физических и юридических лиц.

Профессиональная деятельность специалиста осуществляется во всех сферах народного хозяйства и направлена на профессиональное обслуживание функционирования хозяйствующих субъектов всех правовых форм собственности, сферы госбюджета и внебюджетных институциональных структур.

В соответствии с квалификационной характеристикой экономист по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» должен быть готов к следующим видам деятельности, которые выделяются в соответствии с его назначением и местом в системе управления: учетно-аналитической; контрольно-ревизионной; аудиторской; консалтинговой; организационно-управленческой; нормативно-методической, а также возможно управленческо-хозяйственной.

В связи с этим изучение курса «Менеджмент» является необходимой составляющей в подготовке экономиста. Учебная дисциплина «Менеджмент» основывается на материалах ряда дисциплин, изучаемых студентами ранее, например, таких как: «Статистика», «Социология», «Информатика» и других. При этом дисциплина «Менеджмент» служит базой для усвоения основополагающих специальных курсов. Данный курс является основой изучения ряда прикладных курсов: «Финансовый менеджмент», «Исследование систем управления», «Управление персоналом», «Управленческий аудит» и др.

В целом изучение менеджмента позволяет студентам сформировать навыки самоменеджмента, организационного и психологического анализа управленческих отношений, деловой этики и культуры управленческого труда, а также навыки воздействия на социально-психологический климат, разрешения конфликтных ситуаций, разработки и принятия управленческих решений.

Требования к уровню освоения содержания курса

В результате изучения курса «Менеджмент» студенты должны

а) Иметь представление:

- о состоянии управления современной российской макро- и микроэкономикой,
- об особенностях управления внешнеэкономическими связями,
- об опыте менеджмента за рубежом и возможностях и путях использования его в России,
- внешней и внутренней среде предприятий.

б) Знать:

- сущность и содержание основных понятий в области менеджмента
- общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности;
- виды менеджмента, системный и ситуационный подход к процессам управления, коммуникации в процессе управления, основы кадровой политики, сущность стратегического менеджмента, финансового менеджмента, антикризисного управления и др.
- концепции менеджмента, научные школы менеджмента: природу и состав функций менеджмента, структуры системы менеджмента;
- связующие процессы в менеджменте;
- взаимодействие человека, группы и организации; роли менеджера;
- управление организационными изменениями;
- эффективность и качество управления: подходы к измерению, показатели и факторы и др.

в) Уметь:

- охарактеризовать базовые категории субъект и объект управления, функции и методы управления, внутренняя и внешняя среда, система управления, миссия и цели организации, барьеры на пути коммуникаций, эффективность управления, управленческое решение и др.;
- выбирать правильную стратегию поведения в конфликтной ситуации;
- планировать свое время, деятельность и отдых, владеть приемами самоменеджмента и формирования имиджа; применять полученные знания в своей профессиональной деятельности.

г) Владеть:

- методологией исследования систем управления организаций;
- современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных;
- современной методикой построения управленческих моделей;
- методами и приемами анализа управленческих процессов;
- современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих процессы управления;
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений.

Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 70 часов. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается в 8 семестре по очной и заочной форме обучения. Итоговый контроль по курсу – зачет для студентов всех форм обучения. Аттестации студентов заочного отделения предшествует выполнение контрольной работы

№ п/п	Название темы	Всего		Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		ОФО	ЗФО	лекции	семинары	сам. работа	лекции	семинары	сам. работа
1	Менеджмент – система управления в рыночных условиях. Вводная лекция	7	7	2	1	4	2		5
2	Функции и методы менеджмента	7	7	2	1	4	1	-	6
3	Природа управления и исторические тенденции его развития	8	8	2	2	4	1	-	7
4	Внутренняя и внешняя среда в управлении	8	8	2	2	4	1	-	7
5	Виды менеджмента	8	8	2	2	4	1	-	7
6	Организационный менеджмент и построение организационных структур	8	8	2	2	4		1	7
7	Система информационных коммуникаций	8	8	2	2	4		1	7
8	Корпоративная культура и организационное поведение	8	8	2	2	4		1	7
9	Психология менеджмента	8	8	2	2	4		1	7
	<i>Всего по дисциплине</i>	<i>70</i>	<i>70</i>	<i>18</i>	<i>16</i>	<i>36</i>	<i>6</i>	<i>4</i>	<i>60</i>

2. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

Тема 1. Менеджмент – система управления в рыночных условиях. Вводная лекция

Структура курса. Временные рамки курса. Список рекомендуемой литературы по курсу «Менеджмент».

Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России. Новые требования к управлению, новая управленческая парадигма. Необходимость совершенствования организации управления в России. Дилетантские методы в управлении. Рыночная экономика и менеджмент.

Менеджер и предприниматель. Функциональное разделение управленческого труда. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.

Подходы к определению понятия «менеджмент». Сущность, цели и значение менеджмента. Менеджмент – наука и искусство. Пути повышения эффективности менеджмента.

Тема 2. Функции и методы менеджмента

Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности. Технологии менеджмента. Сущность и классификация функций менеджмента. Общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента. Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг. Организация как функция менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Система мотиваций. Координация и контроль в системе менеджмента. Связующие процессы: разработка управленческого решения, коммуникации. Делегирование, ответственность и полномочия.

Общенаучные и специальные методы теории управления. Понятие и виды методов управления. Общенаучные методы управления. Организационно-распорядительные методы управления, сущность и значение. Социально-психологические методы управления. Экономические методы управления.

Тема 3. Природа управления и исторические тенденции его развития

Эволюция и достижение мировой управленческой мысли. Этапы развития теории и практики управления. Научное управление. Классическая школа в управлении. Школа человеческих отношений. Поведенческие науки. Наука управления или количественный подход. Процессный подход. Система управления. Организация как система управления. Применение теории систем в управлении. Понятие и определение системы. Открытые и закрытые системы. Подсистемы. Модель организации как открытой системы.

Ситуационный менеджмент. Ситуационный подход и процесс управления. Ситуация, ситуационный подход, «ситуационное мышление». Ситуационные переменные.

Опыт менеджмента за рубежом, возможности и пути использования его в России

Тема 4. Внутренняя и внешняя среда в управлении

Организация и её среда. Внутренние переменные организации, их взаимосвязь. Структура в управлении, специализированное разделение труда, уровни управления, необходимость в координации. Технология. Люди, характеристики людей. Цели. Миссия организации. Цели организации и их классификация. Дерево целей организации. Цели и система управления предприятиями. Задачи и специализация.

Значение внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия (микро- и макросреда). Характеристики внешней среды. Сложность, подвижность и неопределённость внешней среды. Среда прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы. Среда косвенного воздействия: технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы. Международное окружение. Особенности управления внешнеэкономическими связями.

Тема 5. Виды менеджмента

Классификация менеджмента. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности

Стратегический менеджмент. Сущность, концепция и задачи стратегического менеджмента. Определение стратегии, тактики и потенциала организации. Управленческие системы: долгосрочное планирование, стратегическое планирование. Контроль и контроллинг. Инновационный менеджмент.

Финансовый менеджмент, его роль в системе современного менеджмента.

Риск-менеджмент. Управление рисками.

Особое значение антикризисного менеджмента. Введение в антикризисное управление. Антикризис-

ное управление.

Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы.

Тема 6. Организационный менеджмент и построение организационных структур

Организационный менеджмент. Сущность процесса проектирования организационных структур. Основы структуры организации. Структурный подход к организации. Разделение труда и специализация. Департаментализация. Связи в организации и координация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия в организации и её звенность. Распределение прав и ответственности. Централизация и децентрализация. Типичные проблемы структурирования организаций.

Эволюция организационных структур. Механистические и органические организационные системы.

Тема 7. Система информационных коммуникаций

Понятие коммуникаций в управлении. Коммуникационный менеджмент. Процесс коммуникаций и эффективность управления. Коммуникации между организацией и её средой. Внутрифирменные коммуникации: коммуникации руководителя, горизонтальные, вертикальные, неформальные, Межличностные коммуникации. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Препяды на пути межличностных коммуникаций. Методы совершенствования искусства общения. Типичные препятствия и методы совершенствования организационных коммуникаций.

Этика делового общения.

Тема 8. Корпоративная культура и организационное поведение

Деловая этика. Организационное поведение. Основные понятия и определение организационной культуры. Характеристика, структура и функции организационной культуры. Управление организационной культурой. Тенденции организационных изменений. Этика организационного поведения.

Управление конфликтами в организации. Четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. Причины конфликта. Последствия и функции конфликтов. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Динамическая модель развития конфликта. Игровая модель конфликта. Эффективные способы управления конфликтной ситуацией. Межличностные (психологические) стили разрешения конфликтов.

Тема 9. Психология менеджмента

Групповая динамика и руководство. Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Руководство в организации. Влияние и власть. Баланс власти. Формы власти и влияния. Лидерство. Стил управления. Авторитет.

3. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

В ходе семинарского занятия внимательно слушать выступления своих однокурсников. При необходимости задавать им уточняющие вопросы. Принимать активное участие в обсуждении учебных вопросов: выступать с докладами, рефератами, обзорами научных статей, отдельных публикаций периодической печати, касающихся содержания темы семинарского занятия. В ходе своего выступления использовать технические средства обучения, доску и мел. С целью более глубокого усвоения изучаемого материала задавать вопросы преподавателю. Раскрывая положительный опыт управленческой деятельности зарубежных компаний, предлагать свои рекомендации по использованию денного опыта российскими предприятиями с учетом специфики российской экономики. После подведения итогов семинара устранить недостатки, отмеченные преподавателем.

Семинарское занятие № 1. «Менеджмент – система управления в рыночных условиях»

Вопросы к семинару:

1. Управление – это наука или искусство.
2. Как возник менеджмент? Отличие терминов «управление» и «менеджмент». Подходы к определению понятия «менеджмент».
3. Общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности.
4. Контроль и контроллинг.
5. Смысл и эволюция понятия мотивация. Первичные и вторичные потребности. Первоначальные концепции мотивации. Современные теории мотивации.
6. Делегирование, ответственность и полномочия
7. Сущность и значение методов управления.
8. Сущность принятия управленческого решения

Деловая игра "Текучка в деятельности руководителя"

Темы рефератов:

1. Смена парадигмы управления в России.
2. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.
3. Возникновение менеджмента.
4. Теоретические основы управления – принципы управления
5. Внутрифирменное планирование
6. Современные технологии управления
7. Типология управленческих решений
8. Специальные методы теории управления.
9. Организация разработки и принятия решений

Тесты

Семинарское занятие № 2. «Природа управления и исторические тенденции его развития»

Вопросы к семинару:

1. Этапы развития теории и практики управления.
2. Подходы в управлении.
3. Школы в управлении. Научное управление. Классическая школа в управлении. Школа человеческих отношений. Поведенческие науки. Наука управления или количественный подход.
4. Процессный подход. Системный подход..
5. Ситуационный подход в управлении.
6. Развитие управленческой науки в России

Темы рефератов:

1. Опыт менеджмента за рубежом.
2. Японская модель менеджмента.
3. Сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению предприятием.
4. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России
5. Современное состояние менеджмента в России.

6. Особенности управления на Западе и Востоке.
7. Отличительные особенности управления ведущих компаний.
8. Основные направления развития теории и практики российского менеджмента.

Тесты

Семинарское занятие № 3. «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

Вопросы к семинару:

1. Среда организации
2. Влияние внутренних переменных на эффективность организации. Взаимосвязь внутренних переменных.
3. Миссия и цели организации.
4. Классификация целей менеджмента.
5. Факторы среды прямого и косвенного воздействия.
6. Особенности менеджмента на международном уровне.

Практическая работа. Проведение SWOT-анализа для предприятия.

Темы рефератов:

1. Влияние внешней среды организации на эффективность управления.
2. Специальные методы управления.
3. Закономерности целеобразования. Миссия и цели организации.
4. Сущность и значение анализа внутренней и внешней среды.
5. Инструменты анализа внутренней и внешней среды.

Тесты

Семинарское занятие № 4. «Виды менеджмента»

Вопросы к семинару:

1. Стратегический менеджмент, его цели и задачи.
2. Модель процесса стратегического менеджмента
3. Основные понятия теории инноватики. Нововведения как объект инновационного менеджмента. Понятия «новшество», «новация», «нововведение», «инновация».
4. Понятие инновации, инновационный процесс. Свойства инновации.
5. Основные этапы инновационного процесса.
6. Финансовый менеджмент, его роль в системе современного менеджмента. Цели и основные задачи финансового менеджмента
7. Функции риск-менеджмента. Что принято понимать под "риском" в предпринимательской деятельности. Риск и неопределенность. Природа риска. Природа неопределённости.
8. Значение антикризисного управления
9. Типы кадровой политики.
10. Этапы управления трудовыми ресурсами.

Деловая игра "Вступление в должность"

Темы рефератов:

1. Принципиальные различия между долгосрочным и стратегическим планированием
2. Инкубаторные программы и сети малых фирм.
3. Венчурные фирмы
4. Альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества
5. Функции финансового менеджмента
6. Методы финансового оздоровления

Тесты

Семинарское занятие № 5 «Организационный менеджмент»

Вопросы к семинару:

1. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.

2. Иерархия в организации. Уровни управления , масштаб управляемости, норма управляемости.
3. Департаментализации и ее виды.
4. Степень централизации и децентрализации управления.
5. Отличия механистических и органических организаций. Принципы бюрократического управления (бюрократии) Макса Вебера.
6. Преимущества и недостатки функциональной и линейной организационных структур управления, дивизиональной структуры.
7. Проектное управление и варианты его организации.
8. Матричная структура управления.

Деловая игра "Менеджер как субъект управления"

Темы рефератов:

1. Основные свойства организаций будущего.
2. Перспективные направления развития организаций
3. Ситуационные факторы, влияющие на проектирование организации.
4. Оценка организационных структур.
5. Реорганизация: этапы и методы.
6. Этика делового общения.
7. Методы совершенствования искусства общения.
8. Проведение переговоров.
9. Управленческая информация и закономерности её движения.
10. Анализ информационного обеспечения системы управления.
11. Коммуникации организации с внешней средой.

Тесты

Семинарское занятие № 6 «Система информационных коммуникаций»

Вопросы к семинару:

1. Понятие коммуникаций в управлении. Процесс коммуникаций и эффективность управления.
2. Система информационных коммуникаций. Виды коммуникации в управлении организацией.
3. Препятствия на пути межличностных коммуникаций, организационных коммуникаций
4. Методы для совершенствования коммуникаций.
5. Типичные препятствия и методы совершенствования организационных коммуникаций.
6. Этика делового общения.

Деловая игра «Оперативное производственное совещание»

Темы рефератов:

1. Методы совершенствования искусства общения.
2. Проведение переговоров.
3. Управленческая информация и закономерности её движения.
4. Анализ информационного обеспечения системы управления.
5. Коммуникации организации с внешней средой.

Тесты

Семинарское занятие № 7 «Корпоративная культура и организационное поведение»

Вопросы к семинару:

1. Менеджер в сравнении с предпринимателем.
2. Особенности подготовки и обучения руководителей разных уровней.
3. Виды авторитета руководителя.
4. Три важные переменные, положенные в основу психологического портрета руководителя. Как влияет возраст, пол, социально-экономический статус и образование на эффективность управления.
5. Какова формальная и содержательная сторона стилей управления. Временной ресурс руководителя
6. Как можно оценить труд менеджера.
7. Что входит в понятие «культура» руководителя.

8. Причины возникновения, типы и методы разрешения конфликтов внутри организации. Приведите примеры.
9. Межличностные (психологические) стили разрешения конфликтов.
10. Сущность и факторы стресса.
11. Модель стрессовой реакции, основные положения управления стрессом.
12. **Деловая игра «Формирование коллектива»**

Темы рефератов:

1. Самоменеджмент.
2. Здоровье менеджера.
3. Умение влиять на окружающих.
4. Способности и черты личности руководителя.
5. Качество трудовой жизни.
6. Культура и стиль руководителя.

Тесты

Семинарское занятие № 8 «Психология менеджмента»

Вопросы к семинару:

1. Отличие формальных и неформальных групп. Группы и их значимость.
2. Основные характеристики неформальных организаций.
3. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. В чем различие между управлением и лидерством?
4. Как соотносится между собой власть, влияние и лидерство?
5. Формы власти и влияния.
6. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента.

Деловая игра «Полет на луну»

Тесты

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕМ

Методические рекомендации для проведения самостоятельной работы

Самостоятельная работа - это планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Одним из важнейших резервов повышения эффективности высшего образования является оптимизация *самостоятельной работы студентов*.

Самостоятельная работа студентов представляет одну из форм учебного процесса и является существенной его частью. Для успешного выполнения самостоятельной работы необходимо планирование и контроль со стороны преподавателя.

Самостоятельная работа выполняется с использованием опорных дидактических материалов, призванных корректировать работу студентов и совершенствовать ее качество.

Самостоятельная работа призвана решать следующие задачи:

- студенты получают возможность черпать знания из новейших источников, приобретают навыки самостоятельного планирования и организации собственного учебного процесса;
- позволяет снизить негативный эффект некоторых индивидуальных особенностей студентов (например, инертность, неспособность распределять внимание, неспособность действовать в ситуации лимита времени и др.);
- максимально использовать сильные стороны индивидуальности благодаря самостоятельному выбору времени и способов работы, предпочитаемых носителей информации и др.

Самостоятельная работа студентов по освоению дисциплины «Менеджмент» предполагает аудиторную самостоятельную работу, подготовку к семинарским занятиям; выполнение письменного задания; для студентов заочного отделения подготовка и выполнение контрольной работы.

Одним из центральных вопросов обучения является проверка знаний студентов, которая осуществляется в форме

- текущего контроля успеваемости;
- промежуточной аттестации обучающихся;
- итоговой аттестации.

Текущий контроль успеваемости целесообразно осуществлять в виде:

- текущего оперативного контроля, - промежуточных проверок.

Текущий оперативный контроль призван установить степень усвоения учебного материала, представленного отдельными структурными элементами (темами). Промежуточные проверки охватывают более значительные по объему разделы курса.

На стадии текущего контроля эффективны опросы, тестирование, обсуждения отдельных положений тем, контрольные работы. При выборе метода контроля необходимо руководствоваться тем, чтобы контроль помогал выявить умение студента приобретать знания в ходе обучения, умение самостоятельно мыслить, его способности, а также правильно и грамотно выразить свои мысли.

Проводить групповые и индивидуальные консультации студентов в ходе их подготовки к зачету по учебной дисциплине.

Приступая к изучению новой учебной дисциплины, студенты должны ознакомиться с учебной программой, учебной, научной и методической литературой, имеющейся в библиотеке КубГУ, встретиться с профессорско-преподавательским составом, в частности с преподавателем, ведущим курс «Менеджмент», получить в библиотеке рекомендованные учебники и учебно-методические пособия, завести новую тетрадь для конспектирования лекций и работы с первоисточниками.

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт управленческой деятельности ведущих российских и зарубежных предприятий. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие

особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение основной и дополнительной литературы по темам дисциплины, рекомендованной преподавателем ведущим дисциплину, структурирование сведений по ним, составление глоссариев, подготовка ответов на контрольные и дискуссионные вопросы, анализ публикаций в периодической печати, поиск дополнительной информации в сети Интернет, самостоятельное изучение тем учебной программы. Необходимо разработать собственную систему планирования самостоятельной работы и овладеть методами эффективной работы с книгой.

2. Подготовка к семинарским занятиям.

К семинарским и практическим занятиям следует тщательно готовиться, предварительно ознакомившись с конспектом лекции по теме. В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью, практикой менеджмента.

В ходе семинарского занятия внимательно слушать выступления своих однокурсников. При необходимости задавать им уточняющие вопросы. Принимать активное участие в обсуждении учебных вопросов: выступать с докладами, рефератами, обзорами научных статей, отдельных публикаций периодической печати, касающихся содержания темы семинарского занятия. В ходе своего выступления использовать технические средства обучения, доску и мел. С целью более глубокого усвоения изучаемого материала задавать вопросы преподавателю. Раскрывая положительный опыт управленческой деятельности зарубежных компаний, предлагать свои рекомендации по использованию денного опыта российскими предприятиями с учетом специфики российской экономики. После подведения итогов семинара устранить недостатки, отмеченные преподавателем.

3. Подготовка рефератов. Каждый студент за время изучения дисциплины должен самостоятельно изучать дополнительные вопросы предложенные преподавателем. Каждому студенту нужно по одной теме подготовить рефераты.

4. Подготовка к зачету. При подготовке к зачету повторять пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, выносящихся на экзамен и содержащихся в данной программе. Использовать конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. Обратит особое внимание на темы учебных занятий, пропущенных студентом по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

5. Подготовка к тестированию по всем темам дисциплины.

Контроль самостоятельной работы студентов осуществляется преподавателем, ведущим дисциплину на лекционных, практических и семинарских занятиях.

Рекомендуемое количество часов самостоятельной работы студентов по темам учебной дисциплины, необходимое для проработки конспекта лекций и литературы, рекомендованной к каждой теме в методических указаниях по теоретической части учебной дисциплины «Менеджмент», структурирования сведений по ним.

Успешное осуществление самостоятельной работы студентами предполагает следующую последовательность действий:

Первое: Изучение конспекта лекций и рекомендованной литературы

Второе: Структурирование сведений по каждой теме дисциплины по средством составления логической схемы базы знаний и составление словаря профессиональных терминов, используемых в логических схемах.

Построение логической схемы базы знаний требуют при прочтении конспекта лекций и рекомендованной литературы выделения ключевых понятий и категорий (с этой целью они выписываются вначале на

отдельный лист) и установления взаимосвязи между ними. Затем в специальной тетради для логических схем графически изображается структура, включающая выбранные понятия и категории с учетом взаимосвязи между ними. Графические материалы должны сопровождаться краткими комментариями и обязательным к составлению словарем профессиональных терминов, включающем новые понятия и определения. Словарь терминов размещается следом за логической схемой.

Пример: Фрагмент логической схемы базы знаний по теме «Мотивация деятельности в менеджменте»



Термины, заносимые в словарь:

Мотивация
Потребность
Закон результата
Вознаграждение
Стимул
Мотив
Результат
Валентность
Ожидание

Задания для самостоятельной работы

Семинарское занятие № 1. «Менеджмент – система управления в рыночных условиях»

Вопросы к семинару:

1. Управление – это наука или искусство?
2. Как возник менеджмент? Отличие терминов «управление» и «менеджмент». Подходы к определению понятия «менеджмент».
3. Общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности.
4. Объяснить необходимость контроля. На каких стадиях управления необходим контроль? Как осуществляется контроль? Какими методами? Какие стадии проходит? Контроллинг.
5. Смысл и эволюция понятия мотивация. Первичные и вторичные потребности. Первоначальные концепции мотивации. Современные теории мотивации.
6. Делегирование, ответственность и полномочия
7. Сущность и значение методов управления.
8. Сущность принятия управленческого решения

Темы рефератов:

1. Смена парадигмы управления в России.
2. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.
3. Возникновение менеджмента.
4. Теоретические основы управления – принципы управления
5. Внутрифирменное планирование
6. Современные технологии управления
7. Типология управленческих решений
8. Специальные методы теории управления.
9. Организация разработки и принятия решений

Литература:

1. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник - М.: ЮРАЙТ, 2012.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
3. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2012, 640 с
4. Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум . –М.: "Финансы и статистика", 2011, 144 с.
5. Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с.
6. Менеджмент организации: учеб. / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНО-РУС, 2007. – (Гриф МО и Н РФ).
7. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2008. –387 (Гриф УМО).
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992, 1996, 2001 – 702с.

ПРАКТИКА ПО ТЕМЕ «МОТИВАЦИЯ»

Общий девиз занятия: «Деньги мотивируют гораздо меньше, чем другие вещи. Они по большому счету ни на что не мотивируют».

Вместе со студентами составляется список факторов, которые могут мотивировать сотрудников компании к деятельности.

Затем предлагается записать и обсудить некоторые способы мотивации, существующие в компании IBS.

Разбираются примеры мотивации в других компаниях:

- 1) Особенности мотивации сотрудников в банках,
- 2) Особенности мотивации сотрудников в компании «Витрина А».

Кроссворд по теории управления на тему: «Принятие решений. Виды решений».

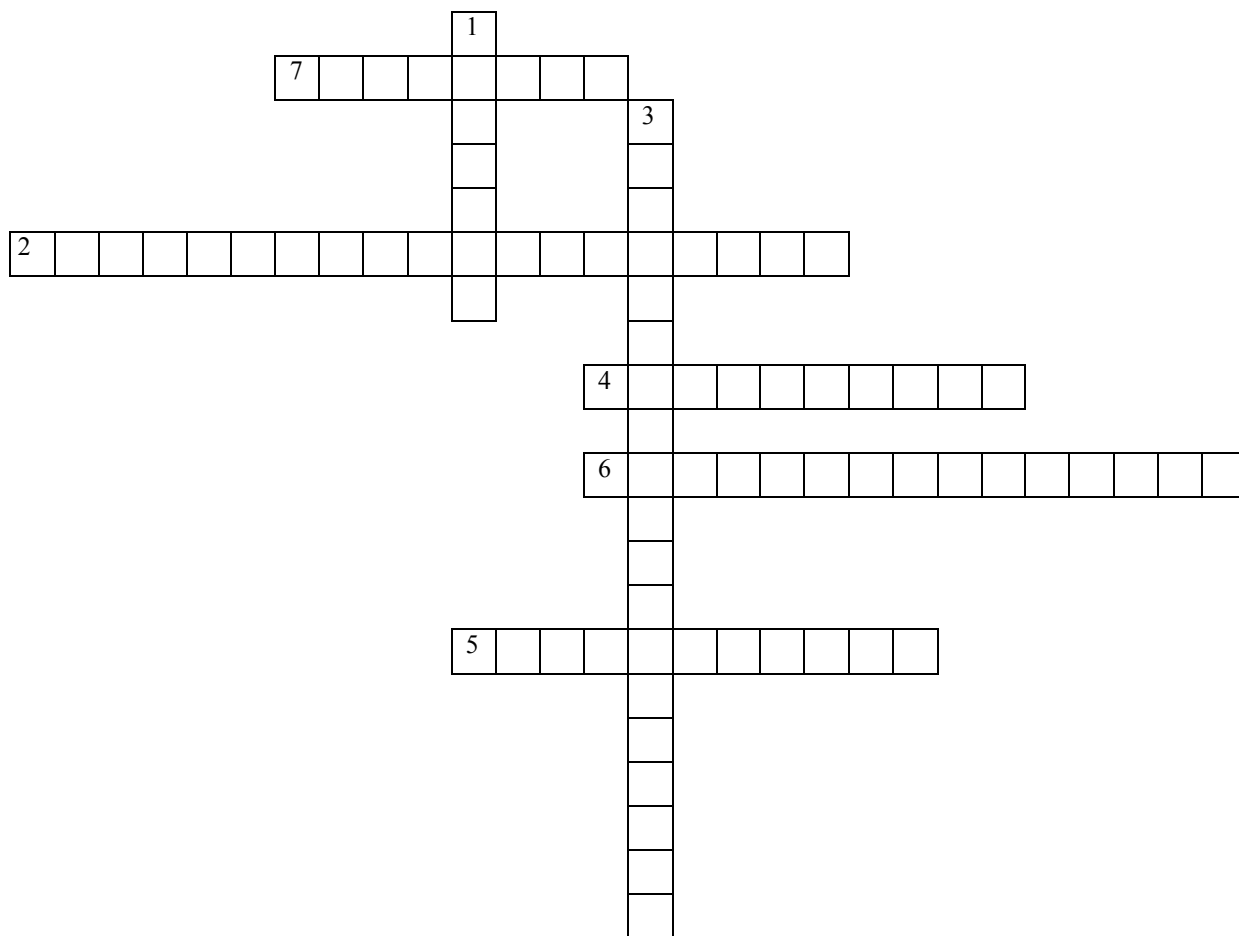
Вопросы:

По горизонтали:

2. Результат реализации определённой последовательности шагов или действий
4. Выбор из нескольких альтернатив одной, наиболее подходящей для решения проблемы
5. Решение, которое принимается на основе ощущения его правильности лицом, которое не нуждается в понимании ситуации
6. Решение, обусловленное знаниями и накопленным опытом, принимаемое руководителем для выполнения обязанностей
7. Решение, основанное на знаниях или накопленном опыте

По вертикали:

1. Выбор альтернатив
3. Решение, в определённой мере новое, внутренне не структурированное или сопряжённое с неизвестными факторами



Ответы:

По горизонтали:

2.запрограммированное; 4.компромисс; 5.интуитивное; 6.организационное;
7.суждение.

По вертикали:

1.решение; 3.незапрrogramмированное.

Деловая игра "Текучка в деятельности руководителя"

Цели и задачи деловой игры

Основная цель - показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя - организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем консультировать студентов.

Задача студентов - находить решения поставленных проблем.

Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

Порядок проведения деловой игры

1. Ознакомление с проблемой

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

2. Систематизация информации

Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);

- упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоёмкость работы с ними, важность для организации личного труда;

- события, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

3. Анализ информации

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

- 1) исследовать степень планирования тех или иных работ;
- 2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;
- 3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;

- 4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;

- 5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

4. Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твёрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например введение новой графы, куда заносят особые мнения.

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, "Следует планировать 9 событий, не следует - 5 событий".

В заключение преподаватель подчёркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счёт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

Наиболее трудная часть дискуссии - корректировка и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений.

Если обсуждение ведётся вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию.

Например, все студенты без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора в любое время может зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство студентов посчитало, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о качествах прав и обязанностей этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

п/п	События	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор-инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени		Увеличения
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	

Сценарий деловой игры

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы давно не даёт ему покоя, однако взявшись за дело по настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела. Я На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующий службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. Я К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно хал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли шить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался неудовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она поминует, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты

заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: "создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные."

Оказывается у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных заводов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов лов;
- составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у заводов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;
- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности".

Семинарское занятие № 2. «Природа управления и исторические тенденции его развития»

Вопросы к семинару:

1. Этапы развития теории и практики управления
2. На каких аспектах управления концентрирует свое внимание школа научного менеджмента? Охарактеризуйте принципы научного менеджмента.
3. Чем была обусловлена необходимость возникновения классической, или административной, школы менеджмента? Охарактеризуйте универсальные принципы управления А. Файоля. Как вы считаете, какие из них полностью сохранили актуальность в настоящее время?
4. С чем связано возникновение школы человеческих отношений в менеджменте? Кого из представителей школы человеческих отношений вы знаете?
5. Вследствие чего получила развитие *школа экономико-математических (количественных) методов в менеджменте (школа науки управления)*?
6. На каких аспектах управления концентрирует свое внимание *бихевиоризм*, или *школа поведенческих наук*.
7. Процессный подход в управлении.
8. Применение теории систем в управлении.
9. Ситуационный менеджмент. Ситуационный подход и процесс управления.

Самостоятельная работа (внеаудиторная)

10. Развитие управленческой науки в России в 1920-30-е годы. Кратко охарактеризуйте развитие управленческой науки в России в послевоенный период.
11. Разнообразие моделей менеджмента: американская, японская, европейская
12. Каковы проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России?
13. Необходимость совершенствования организации управления в России.
14. Методологические принципы формирования российского менеджмента.

Ситуации для анализа

Ситуация 1. В процессе выполнения производственного задания один из рабочих штамповочного цеха автомобильного завода заметил дефект в стальных пружинах, который проявлялся довольно-таки часто. Со своими опасениями он обратился к начальнику цеха. Начальник цеха не очень четко представлял себе, что имел ввиду рабочий, когда описывал причину дефекта. Между тем рабочий заявил, что он знает, в чем причина (дело в поставщиках-сталелитейщиках) и что надо поставить их руководство в известность.

Дать ответы на вопросы.

1. Принципы, каких школ управления проявились в данном случае?

2. Чтобы вы предприняли на месте начальника цеха для того, чтобы разрешить возникшую проблему?

Ситуация 2. Вы являетесь председателем открытого акционерного общества, где 80 процентов акций принадлежит коллективу предприятия. В последние 3 года наблюдается спад производства. Вам пришлось принять нелегкое решение об увольнении значительного количества сотрудников предприятия.

Дать ответы на вопросы.

1. Опираясь на положения «школы человеческих отношений», предложите возможные варианты действий руководства в данной ситуации.

Ситуация 3. Известный в мире специалист в области рекламы и маркетинга Джек Траут, характеризуя шведский стиль управления, отмечает, что его отличает четкость. Если швед работает- он работает. Начинает работу вовремя, заканчивает вовремя, в рабочие часы полноценно трудится. Шведы не перерабатывают, но все время, отведенное на работу, они занимаются делом, а не слоняются из угла в угол. Это относится и к высшему менеджменту, и к самому простому работнику. Место любого рабочего всегда прекрасно организовано, там все на месте, каждый винтик и гайка. Такое распределение времени приносит большую отдачу. В шведах нет бесшабашности. Они знают, когда выпить, могут вечером посидеть, но утром вновь будут работать с полной отдачей. Такого понятия как: «понедельник день тяжелый» в Швеции не существует.

Дать ответы на вопросы.

1. Какая школа управления прослеживается в описанной выше ситуации? Охарактеризуйте её.

2. Какие принципы управления можно выделить в данном примере? Дайте им характеристику.

Ситуация 4. Каждый год GE Capital созывает так называемые «мечтательные собрания». Для того, чтобы расширить перспективу, каждое из предприятий компании привлекает различных сотрудников к этим заседаниям по планированию бюджета и разработке стратегии. Участники проводят несколько часов, а то и целый день за обсуждением задач развития бизнеса в ближайшие три года и способов их решения.

Дать ответы на вопросы.

1. Охарактеризуйте школу управления, описанную в данной кейс-стади.

2. Ниже приведены категории сотрудников, которые могут быть привлечены на такие совещания. Какой из категорий сотрудников вы отдали бы предпочтение и почему?

а) энергичные и перспективные люди;

б) сотрудники, работающие в подразделениях организации, географически удаленных от штаб-квартиры.

Ситуация 5. Тайфун «Наби» накрыл о. Сахалин. О движении стихии оперативные службы и население информировались в реальном времени- по радио и телевидению.

Чтобы снизить предполагаемый ущерб, чрезвычайная комиссия сосредоточила основные усилия на оповещении населения о прохождении тайфуна, подготовке медицинских учреждений к работе в экстремальных условиях, создании запасов медикаментов, продуктов питания и товаров первой необходимости.

Департамент здравоохранения Сахалинской области обеспечил дежурство бригад Скорой и неотложной медицинской помощи. Сахалинское пограничное управление готово все силы и средства бросить для оказания помощи в ликвидации возможных последствий тайфуна. Главное управление МЧС обеспечивает готовность подразделений и оперативных групп к действиям в районе чрезвычайной ситуации.

Комиссии по ЧС постановили финансовым управлениям при необходимости без промедления выделять финансовые средства из резервного фонда администраций на ликвидацию последствий стихии.

В городских больницах Петропавловска-Камчатского сформированы мобильные бригады врачей. В палатах на случай отключения электроэнергии имеются фонарики. По тревоге больные будут эвакуированы в бомбоубежище. В больнице прошли учения, и до всех пациентов был доведен план действий. В больницах создан запас продуктов и питьевой воды.

Дать ответы на вопросы.

1. Какой подход к управлению прослеживается в описанной выше кейс-стади? Охарактеризуйте его.
2. Какие типичные блоки можно выделить из данной ситуации?

Ситуация 6. Многие компании, производящие товары, сталкиваются с ситуацией, когда один из товаров неожиданно теряет свою привлекательность. В этом случае, как правило, запускаются новые маркетинговые программы, поскольку в прошлом подобные действия приводили к успеху. Компании начинают тратить больше денег на рекламу и снижают цены. На время они возвращают себе своих покупателей. Но поскольку компания теряет деньги, эти потери нужно чем-то компенсировать. В результате начинает снижаться качество обслуживания. В дальнейшем, чем яростнее компания сражается за рынок, тем быстрее покидают её клиенты.

Дать ответы на вопросы.

1. Какое свойство системного подхода проявляется в данном случае? Охарактеризуйте его.
2. Определите причину и следствия тех проблем, которые возникают в данном случае у компании.
3. Какие действия в данном случае должно предпринять руководство компании?

Литература:

1. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник - М.: ЮРАЙТ, 2012.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
3. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2012, 640 с
4. Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум . –М.: "Финансы и статистика", 2011, 144 с.
5. Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с.
6. Менеджмент организации. Учеб. Пособие./Под ред. Румянцевой З.П. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432с.
7. Турэн Ален Социальные трансформации двадцатого столетия//Международный журнал социальных наук. 1998. № 23.
8. Управление в XX веке: итоги и перспективы//Проблемы теории и практики управления. 1999. № 1.
9. Этапы формирования и развития менеджмента//Вопросы управления для руководителей органов исполнительной власти. 2001. № 4.

Семинарское занятие № 3. «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

Вопросы к семинару:

1. Что представляет собой среда организации?
2. Какие переменные входят во внутреннюю среду организации? Влияние внутренних переменных на эффективность организации. Взаимосвязь внутренних переменных.
3. Миссия и цели организации. Сформулировать миссию для известной Вам организации (коммерческий банк, ювелирная фирма, салон красоты и др.)
4. Классификация целей менеджмента. Построить дерево целей для организации.
5. Рассмотреть основные факторы среды прямого и косвенного воздействия. Провести различия между средой прямого и косвенного воздействия.
6. Функцией чего является неопределенность внешнего окружения?
7. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций?
8. Почему руководству следует оценивать влияние изменений общего состояния экономики на деятельность организации?
9. Исходя из собственного опыта, приведите пример влияния социокультурных факторов на среду организации.
10. Каковы особенности менеджмента на международном уровне?

Практическая работа. Проведение SWOT-анализа для предприятия.

Провести SWOT-анализ для выбранного вами предприятия

SWOT-анализ является инструментом как стратегического, так и маркетингового анализа. Служит для определения сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешнего окружения.

SWOT-анализ это аббревиатура 4 английских слов:

S – Strengths - сильные стороны организации;

W – Weaknesses – слабые стороны деятельности; на которые могут оказывать влияние управленческие структуры.

O – Opportunities - возможные внешние *позитивные влияния*,

T – Threats – *опасности и угрозы внешнего окружения* повлиять на действие внешних сил управленческие структуры не могут, но могут их учесть и использовать.

Технически SWOT-анализ сводится к правильному заполнению таблицы 1. По правилу анализ проводится в два этапа:

1. Сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы» (анализ внешней среды)
2. Сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны» (анализ внутренней среды).


Затем по схеме (Таблица 2) рабочей группой на основе SWOT-анализа формулируются и обосновываются основные стратегические направления повышения конкурентоспособности.

Таблица 1


SWOT-анализ

(наименование организации)

Возможности		О		Сильные стороны		S	
1		1		1			
2		2		2			
...				
n _o		n _o		n _o			
Угрозы		Т		Слабые стороны		W	
1		1		1			
2		2		2			
...				
n _o		n _o		n _o			



Анализ внешнего окружения



Анализ организации

Таблица 2

Схема формирования стратегий в SWOT-анализе

	S - преимущества (сильные стороны): 1. ... n _s .	W - недостатки (слабые стороны): 1. ... n _w .
O - возможности решения проблем: 1. ... n _o .	SO - стратегии расширения внутренних возможностей на основе использования преимуществ (сильных сторон): 1. ... n _{so} .	WO - стратегии преодоления недостатков (слабых сторон) путем использования внутренних возможностей: 1. ... n _{wo} .
T - угрозы ухудшения ситуации под воздействием внешних факторов:	ST – стратегии избежания угроз путем использования преимуществ: 1. 2.	WT - стратегии устранения (ослабления) недостатков для избежания угроз: 1.

1.	...	2.
...	n _{st.}	...
n _{t.}		n _{wt.}

Литература:

1. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник - М.: ЮРАЙТ, 2012.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
3. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2012, 640 с
4. Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум . –М.: "Финансы и статистика", 2011, 144 с.
5. Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с.
6. Менеджмент организации: учеб. / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНО-РУС, 2007. – (Гриф МО и Н РФ).
7. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2008. –387 (Гриф УМО).
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992, 1996, 2001 – 702с.
9. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1998. – 400с.
10. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М: ЮНИТИ – ДАНА, 2000.
11. Хорев А.И., Воронин В.П., Овчинникова Т.И., Гоз О.М. Мониторинговый анализ как информационная основа социально-экономического управления предприятием / Менеджмент в России и за рубежом №3 , 2002

Семинарское занятие № 4. «Виды менеджмента»

Вопросы к семинару:

1. Стратегический менеджмент, его цели и задачи.
2. Модель процесса стратегического менеджмента
3. Основные понятия теории инноватики. Нововведения как объект инновационного менеджмента. Понятия «новшество», «новация», «нововведение», «инновация».
4. Понятие инновации, инновационный процесс. Свойства инновации.
5. Основные этапы инновационного процесса.
6. Финансовый менеджмент, его роль в системе современного менеджмента. Цели и основные задачи финансового менеджмента
7. Функции риск-менеджмента. Что принято понимать под "риском" в предпринимательской деятельности. Риск и неопределенность. Природа риска. Природа неопределённости.
8. Значение антикризисного управления
9. Типы кадровой политики.
10. Этапы управления трудовыми ресурсами.

Темы рефератов:

7. Принципиальные различия между долгосрочным и стратегическим планированием
8. Инкубаторные программы и сети малых фирм.
9. Венчурные фирмы
10. Альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества
11. Функции финансового менеджмента
12. Методы финансового оздоровления

Литература:

1. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 476с.
2. Репнев В. А. Кризисный менеджмент: теория и практика - М.: Директ-Медиа, 2012 – 874 с.
3. Рогова Е. М. Ткаченко Е. А. Финансовый менеджмент. Учебник – М.: ЮРАЙТ, 2011. - 541 с.
4. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012.

5. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник - М.: ЮРАЙТ, 2012.
6. Герчигова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
7. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2012, 640 с
8. Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум . –М.: "Финансы и статистика", 2011, 144 с.
9. Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999, гл.4, гл.6 с.159-161, 209-210.
11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М: ЮНИТИ – ДАНА, 2000, с. 7-40.
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М: ИНФРА – М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001, с. 20-38.
13. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль – 4. – М: ИНФРА – М, 2000
14. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник. – СПб.: Питер, 2005. – 447 с.
15. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 294 с.
16. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/ Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 327с.
17. Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. 189 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2008.- 448с.
19. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / Под общ. ред. В.Д. Дорофеева. – : М, 2006. – 400 с.
20. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 240 с.

Деловая игра "Вступление в должность"

Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы - 4 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.

4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия,
5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы кала активная дискуссия.
7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

Порядок разработки ситуации

При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задания участникам.

Игра включает пять этапов.

Этап I. Постановка задачи.

Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет ли, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников чел. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая -разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, а деле «Характеристика проблемной ситуации», задания № 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя, Продолжительность первого этапа 10—15 мин.

Этап II. Разработка программы действий.

Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25—30 мин.

Этап III. Выступления лидеров команд.

За стол садятся три участника со своими помощниками Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с раз тайным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов, Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30—35 мин.

Этап IV. Дискуссия.

Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

Этап V. Подведение итогов разбора ситуации.

Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10—15 мин.

Семинарское занятие № 5 «Организационный менеджмент»

Вопросы к семинару:

7. Привести пример организационной структуры и показать на нем горизонтальное и вертикальное

разделение труда.

8. Иерархия в организации. Сколько уровней управления может быть в организации и влияет ли их количество на эффективность организации? Что такое масштаб управляемости, норма управляемости? Какие факторы определяют численность подчиненных у одного руководителя?
9. В чем заключается содержание департаментализации и каковы ее виды?
10. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение управленческой информации в организациях с централизованным и децентрализованным управлением. Как внешняя среда организации влияет на структуру, степень централизации и децентрализации управления? Какие функции обычно сохраняются централизованными при децентрализации управления?
11. Назовите отличия механистических и органических организаций. Охарактеризуйте принципы бюрократического управления (бюрократии) Макса Вебера.
12. В чем заключается преимущества и недостатки функциональной и линейной организационных структур управления, дивизиональной структуры?
13. Дайте определение проектного управления и приведите варианты его организации.
14. Матричная структура управления? В чем заключается проблема организационных конфликтов при введении матричной структуры (в том числе проектных групп)?

Литература:

1. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2008. –387 (Гриф УМО).
2. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 248с
3. Корицкий Э., Нинчиев Г., Шетов В. Научный менеджмент: российская история: Учеб. пособие для вузов. - СПб.: Питер, 1999.
4. Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука. М., 1997.
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. М., 1999.
6. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 1999.
7. Смирнова В. Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: ЮНИТИ, 2000.
9. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1998. – 400с.

Деловая игра "Менеджер как субъект управления"

Продолжительность игры: 4 часа

I. Цель игры

Основная цель игровой деятельности – анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших "поглотителей" и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, эффективно используемого менеджером, и дневных потерь и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

II. Техническая подготовка

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

1. рабочее место менеджера. Например: письменный прибор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание и деловые бумаги и т.д.;
2. рабочее место секретаря. Например: папка с деловыми бумагами, телефон, поднос, чайный сервиз и т.д.;
3. папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера. Например: квартальный отчет, сведения о поставщиках и т.д.;
4. информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произволен);
5. часы для наблюдателей;
6. -идентификаторы участников игры;
7. таблицы наблюдений по форме табл.2 (2-3шт.), аналитические таблицы по форме табл. 3,4,5 (15шт.).

III Участники игры и их функции

1. Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в ходе игры, по возможности не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течении рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обя-

занности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджер отвечает на вопросы тестов, решает задачи, предложенные преподавателями. В течении рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки какого-либо товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах принимает участие подчиненный-работник отдела, возглавляемого менеджером В ходе игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2. Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересующимся ходом решения кадрового вопроса в отделе.

3. Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Докладывает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится безответственно, к докладу не готов, рабочие документы находятся в беспорядке.

4. Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по "личному делу" и далее не участвует в игре. Несколько навязчива, иногда отвлекает менеджера от работы.

5. Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдыхе и т.д., делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6. Представитель фирмы-поставщика. Опаздывает на заранее запланированную с менеджером встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. В ходе игры может отвлекать менеджера разговорами на посторонние темы.

7. Клиент (представитель фирмы- потребителя. Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчив, безапелляционен.

8. Жена менеджера отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей, и т.д.). Взбалмошна, импульсивна, обидчива, навязчива.

9. Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицу учета временных затрат (табл.1)

IV Порядок проведения деловой игры

1. Ведущий преподаватель распределяет роли между студентами группы. Студента, играющего роль менеджера, удаляют из аудитории, преподаватель-ассистент объясняет его задачи.
2. Ведущий преподаватель конкретизирует содержание ролей участникам игры и знакомит их со сценарием.
3. Второй преподаватель-ассистент объясняет наблюдателям их функции и знакомит с правилами ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.
4. Ассистенты заранее готовят рабочие места действующих лиц.
5. Участники игры прикрепляют таблички - идентификаторы, и студент – "менеджер" приглашается в аудиторию.
6. По команде ведущего игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания игры (см. рис.1).

Таблица 2 Учет временных затрат менеджера

Вид деятельности	Интервал времени	Продолжительность, мин.
1	2	3

V.Подведение итогов деловой игры

1. По окончании деловой игры проводится анализ использования рабочего времени менеджера. Обобщив результаты хронометража, проводимого наблюдателями, студенты классифицируют затраты времени менеджера и заполняют таблицы3и4.

Таблица 3 Эффективное время работы менеджера

Вид деятельности менеджера	Интервал времени	Продолжительность, мин.
----------------------------	------------------	-------------------------

1	2	3
Текущая работа с документами	10.00-10.20	20
Разговор с начальником	10.25-10.27	2
Итого		

Таблица 4 Дневные потери рабочего времени

Интервал времени	Продолжительн., мин.	Вид помехи	Источник помехи	Причина помехи
14.30-14.35	5	Телефонный разговор	Жена менеджера	Решение бытовых проблем
16.30-16.31	1	Телефонный разговор	Неизвестное лицо	Ошибочный звонок
Итого				

2. Студенты анализируют итоги таблицы 3 и 4, на основе чего рассчитывают и представляют графически структуру использования рабочего времени менеджера (см. рис.2).

3. Используя данные таблицы 4, студенты проводят анализ дневных потерь, их классификацию в соответствии с приведенным ниже перечнем, выявляют важнейшие "поглотители" времени и определяют меры по их устранению

Структура использования рабочего времени менеджера, %

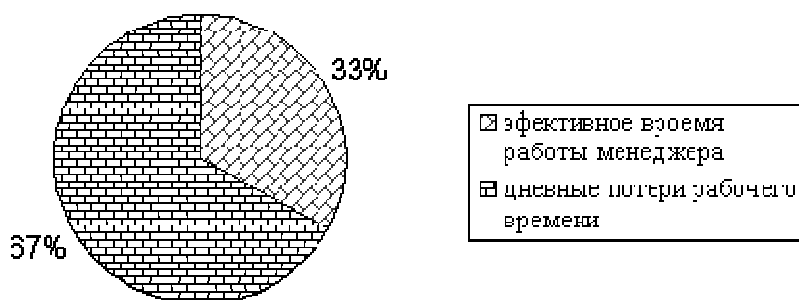


Рис.2.

Сценарий игры "Менеджер как субъект управления"

НАЧАЛО РАБОЧЕГО ДНЯ

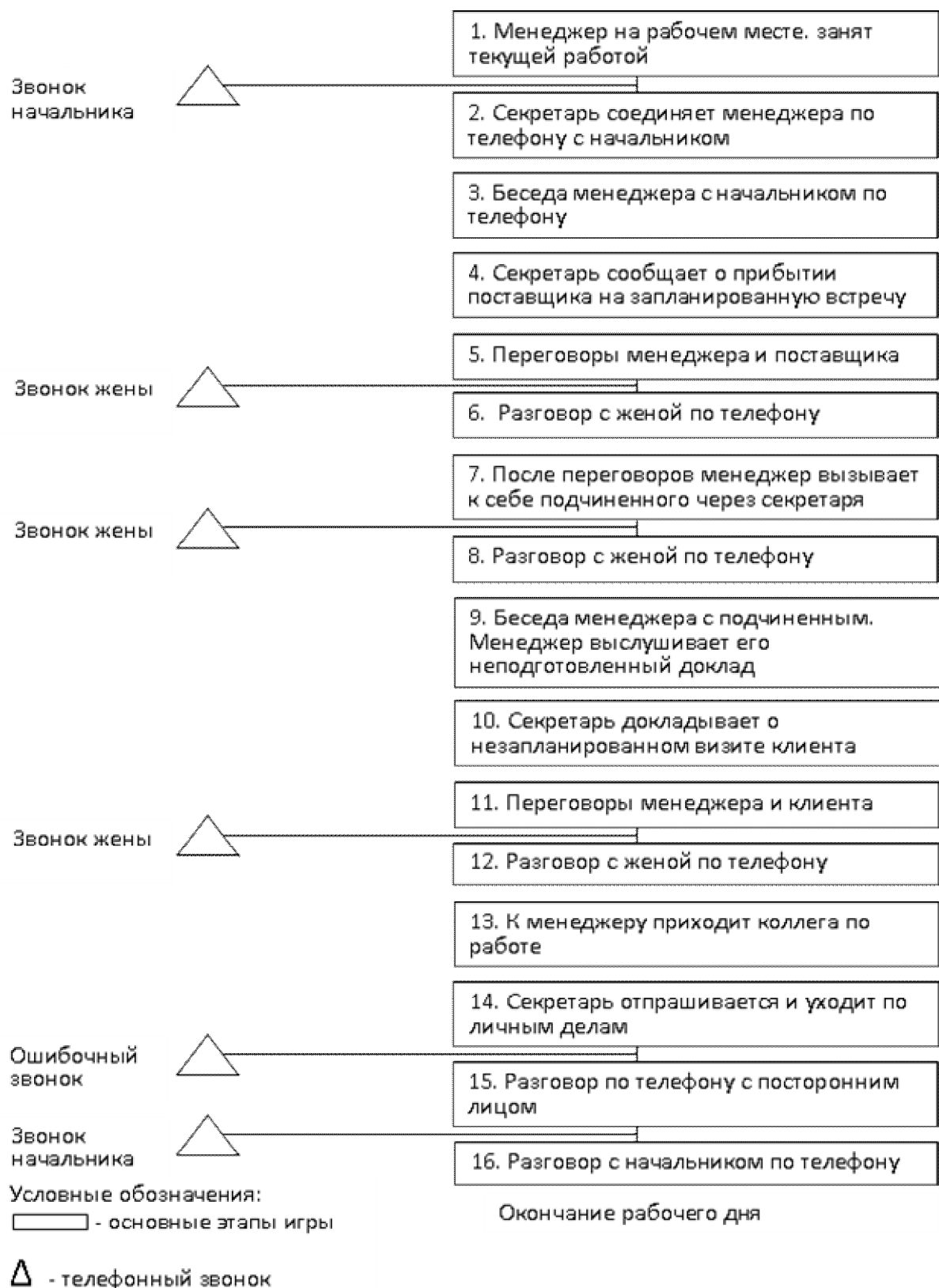


Рис 1.

Таблица 5 Анализ дневных потерь рабочего времени

"Поглотители" времени	Причины потерь времени	Меры по устранению
1	2	3

4. Важнейшие поглотители времени

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Стремление слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол.
7. Нерациональное чтение документов.
8. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
9. Поиски нужных записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
10. Недостатки кооперации или разделения труда.
11. Отрывающие от дел телефонные звонки.
12. Незапланированные посетители.
13. Неспособность сказать "нет".
14. Неполная, запоздалая информация.
15. Отсутствие самодисциплины.
16. Неумение довести дело до конца.
17. Затяжные совещания.
18. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
19. Отсутствие связи или неэффективная обратная связь.
20. Разговоры на частные темы.
21. Нерациональная система ведения деловых записей.
22. Синдром "откладывания".
23. Желание знать все факты.
24. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
25. Слишком редкое делегирование (перепоручение дел).
26. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

5. По окончании деловой игры студентам может быть предложен следующий тест.

"Самоменеджмент: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?"

Студенты отвечают на 10 вопросов, заполняя таблицу 6, используя оценочную шкалу (см. таблицу 7).

Таблица 6 Итоговая таблица к тесту "Самоменеджмент"

Номер вопроса	Вариант ответа	Балл за ответ
1	2	3
Сумма баллов		

Таблица 7 Оценочная шкала к тесту "Самоменеджмент"

Вариант ответа	Балл за ответ
1	2
Почти никогда	0
Иногда	1
Часто	2
Почти всегда	3

Вопросы теста "Самоменеджмент"

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно собираемых совещаний.
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть "окна", позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих "жизненно важных" проблемах.
10. Я умею говорить "нет", когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

0-15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16-20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21-25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время (7).

Семинарское занятие № 6 «Система информационных коммуникаций»

Вопросы к семинару:

1. Понятие коммуникаций в управлении. Как процесс коммуникаций влияет на эффективность управления? Этапы процесса коммуникаций и эффективность управления.
2. Система информационных коммуникаций. Какие существуют коммуникации в управлении организацией?
3. Какие существуют преграды на пути межличностных коммуникаций? организационных коммуникаций? Какие существуют методы для совершенствования коммуникаций.
4. Типичные препятствия и методы совершенствования организационных коммуникаций.
5. Этика делового общения.

Темы рефератов:

6. Методы совершенствования искусства общения.
7. Проведение переговоров.
8. Управленческая информация и закономерности её движения.
9. Анализ информационного обеспечения системы управления.
10. Коммуникации организации с внешней средой.

Литература:

1. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник - М.: ЮРАЙТ, 2012.
2. Герчигова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
3. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2012, 640 с
4. Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум . –М.: "Финансы и статистика", 2011, 144 с.
5. Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 1999.
7. Смирнова В. Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: ЮНИТИ, 2000.
9. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1998. – 400с.
10. Дерябо С., Ясвин В.. Гроссмейстер общения. М.: Смысл, 2000. – 192 с.
11. Панасюк А.Ю. А что у него в подсознании? – М.: Дело, 1997. – 272 с.

Деловая игра «Оперативное производственное совещание»

1. Участники совещания:

- 1) директор;
- 2) зам. по производству;
- 3) начальник ПДО;
- 4) нач. цеха мех. обработки;
- 5) начальник цеха ширпотреба;
- 6) секретарь директора.

2. Экспертов – 20 человек.

Эта деловая игра отражает одну из наиболее актуальных управленческих проблем – оперативное

управление производством, – с которой основной контингент слушателей соприкасается практически ежедневно, хорошо знает ее процедурные особенности и роль в оптимальном управлении производственными процессами.

Лучшее время для проведения игры – после завершения цикла лекционных занятий, посвященных принципам управления.

Название деловой игры – «Оперативное производственное совещание» полностью соответствует ее содержанию. Игра проводится в пять последовательных этапов:

План:

- 1) Зачитать характеристики участников из комплекта директора;
- 2) Отправить директора за дверь;
- 3) Прочитать вторые части характеристик – психологические аспекты поведения участников.

Сценарий игры:

Небольшое предприятие, например машиностроительный завод (объект здесь не играет роли, им может быть нефтяной или газовый промысел, компрессорная станция, фирма любого профиля, префектура или мэрия города и т.п.). Назначенный новый директор, уже представленный коллективу предприятия и его новым руководителям, проводит свое первое совещание.

Приглашенные на это совещание руководители, начальники некоторых цехов и специалисты завода относятся к новому директору скептически и выжидательно.

Как поведет себя новый директор на своем первом производственном совещании?

Как он установит необходимые деловые контакты со своими новыми сотрудниками?

Какие управленческие решения он примет на этом первом для него оперативном производственном совещании?

Семинарское занятие № 7 «Корпоративная культура и организационное поведение»

Вопросы к семинару:

13. Менеджер в сравнении с предпринимателем.
14. Особенности подготовки и обучения руководителей разных уровней.
15. Виды авторитета руководителя.
16. Какие три важные переменные положены в основу психологического портрета руководителя? Как влияет возраст, пол, социально-экономический статус и образование на эффективность управления?
17. Какова формальная и содержательная сторона стилей управления. Временной ресурс руководителя
18. Как можно оценить труд менеджера?
19. Какие показатели результативности вы знаете?
20. Что входит в понятие «культура» руководителя?
21. Охарактеризуйте причины возникновения, типы и методы разрешения конфликтов внутри организации. Приведите примеры.
22. Межличностные (психологические) стили разрешения конфликтов.
23. Сущность и факторы стресса.
24. Модель стрессовой реакции, основные положения управления стрессом.

Литература:

1. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник - М.: ЮРАЙТ, 2012.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
3. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2012, 640 с
4. Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум . –М.: "Финансы и статистика", 2011, 144 с.
5. Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с.
6. Менеджмент организации: учеб. / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – (Гриф МО и Н РФ).
7. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2008. –387 (Гриф УМО).

8. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 512с.
9. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 511с.
10. Кисилев А.Г. Авторитет и сила власти / Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2000
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

Деловая игра «Формирование коллектива»

Описание деловой игры и постановка задачи

Игра проводится с целью воспитания у студентов навыков культуры общения в коллективе, совместного обсуждения возникающих проблем и принятия оптимальных решений. Конечный результат игры — разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся, усилению их заинтересованности в овладении знаниями, повышению качества подготовки специалистов в области управления производством.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группу целесообразно разделить на два творческих коллектива — бригады. Бригады работают параллельно и по окончании каждого этапа игры выносят свои предложения и рекомендации на всеобщее обсуждение. При этом члены одной из бри выступают в качестве докладчиков, другие — в качестве оппонентов. Затем они меняются ролями, позволяет сопоставить обоснованность и продуманность рекомендаций, внесенных различными бригадами оценить качество их работы и в то же время осуществить обмен знаниями. По результатам дискуссии принимаются согласованные окончательные решения.

Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров — бригадиров социометрического опроса; формирование составов бригад и выбор членов совета бригады; определение трудового вклада — качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределение стипендиального фонда бригады и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада — успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

Методические указания

На первом этапе проводится социометрический опрос. Для этого участникам игры раздаются карточки опроса — чистые, листки бумаги и предлагается внести в карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, наиболее успешно могут справиться с ролью бригадира. При этом можно использовать принцип предпочтительности и балльную оценку — кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать в четыре балла, вторую — в три и т.д. Для определения результатов опроса потребуется избрать открытым голосованием счетную комиссию.

Осуществление второго этапа игры целесообразно поручить вновь выбранным двум лидерам-бригадирам. При этом нужно обеспечить принцип добровольности и вместе с тем создать примерно равные по численности бригады. Выбор членов совета бригады (двух человек) можно произвести также с помощью социометрического опроса, либо ~ открытым голосованием. Этот этап имеет важное воспитательное значение: повышается авторитет неформальных лидеров, усиливается их положительное влияние на психологический климат в учебной группе.

Особого внимания заслуживает третий этап игры. Здесь каждому участнику по итогам достигнутых им результатов в учебе выставляется коллективом оценка (гласно). При этом для расчета оценки можно принять в качестве базовой величины средний балл успеваемости слушателя за предыдущую экзаменационную сессию. (Напрашивается аналогия с производственными бригадами, где каждому рабочему присваивается квалификационный разряд, а повременная оплата труда производится по соответствующей тарифной ставке.)

В качестве второго критерия оценки можно принять посещаемость — количество занятий (дней), которые посетил слушатель в истекшем месяце. Перемножив эти два показателя, получим оценку трудового вклада каждого члена коллектива, рассчитаем своего рода базовый коэффициент трудового участия.

Для более полной и всесторонней оценки трудового вклада каждого члена бригады следует установить систему дополнительных повышающих и понижающих коэффициентов, как это делается в бригадах в про-

изводственных условиях. В качестве повышающих коэффициентов могут быть приняты, например, такие, как участие в научной студенческой работе, оказание помощи отстающим студентам, участие в общественной работе, художественной самодеятельности, спортивных мероприятиях и др. К понижающим коэффициентам можно отнести, например, пропуски занятий без уважительных причин, несвоевременное выполнение домашних заданий, курсовых проектов, неуважительное отношение к товарищам и др. При этом бригады должны не только определить перечень повышающих и понижающих коэффициентов, но и установить их весомость по отношению к базовой величине — трудовому вкладу.

Предложения и рекомендации, выработанные бригадой в ходе осуществления второго этапа игры, выносятся на общее обсуждение и приводятся к общему знаменателю. После этого каждая из бригад производит необходимые расчеты и устанавливает персональные оценки каждому студенту.

На четвертом этапе бригадам предстоит сформировать стипендиальный фонд оплаты, выбрать метод его распределения и на его основе произвести расчеты персональной стипендии, которую следовало бы выплачивать каждому слушателю с учетом показателей успеваемости, посещаемости и дополнительных (повышающих и понижающих) коэффициентов. Перед тем как производить индивидуальные расчеты, целесообразно провести обсуждение и выбрать единый для обеих бригад метод распределения. Порядок распределения стипендиального фонда по одному из возможных методов показан в таблице.

Таблица

Фамилия И. О.	Успеваемость	Посещаемость	Тарифный заработок	КТУ	Расчетная величина	Стипендия, руб.
1	2	3	$4=3 \times 2$	5	$6=4 \times 5$	$7=6 \times K$
Акимов В.П.	4,2	24	100,8	1,1	110,88	210,6
Белов Н.И.	3,9	19	74,1	0,9	66,69	126,7
.....
.....
Щукин Н.Н.	4,6	22	101,2	1,2	121,44	230,7
					1200	2280

Порядок расчета определяется уже самой формой таблицы. Остается только пояснить, что появившийся в графе 7 коэффициент K — цена в рублях единицы расчетной величины, получаемая в результате деления стипендиального фонда на сумму расчетных величин (1200). КТУ (коэффициент трудового участия) — результат сложения величин повышающих и понижающих коэффициентов.

Наибольшие возможности для творчества представляет завершающий пятый этап игры. На этом этапе ее участникам предстоит обсудить пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом, роль самоуправления в решении этих задач, предложения по совершенствованию учебного процесса, по более справедливому назначению и распределению стипендий и др.

В заключительной части игры руководитель может вынести на обсуждение предложение о том, чтобы провести эксперимент по распределению стипендиального фонда группы в соответствии с методикой, отработанной в ходе игры, обратиться с ходатайством по этому вопросу к руководству учебного заведения. Таким образом, можно выяснить, готовы ли слушатели перейти от слов к делу, испытать на себе рекомендации, разработанные ими же в ходе игры.

Семинарское занятие № 8 «Психология менеджмента»

Вопросы к семинару:

1. Отличие формальных и неформальных групп. Группы и их значимость.
2. Как повлиял Хоторнский эксперимент на теорию управления?
3. Как возникают неформальные организации? Почему люди вступают в группы и неформальные организации?
4. Назовите основные характеристики неформальных организаций.
5. Можно ли управлять и как неформальными организациями?
6. Какие факторы влияют на эффективность работы группы. В чем различие между управлением и

лидерством?

7. Как соотносится между собой власть, влияние и лидерство?
8. Дайте описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.
9. Какие вы знаете формы власти и влияния?
10. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента.

Темы рефератов:

1. Социальная ответственность и этика
2. Юридическая ответственность в соотношении с социальной ответственностью.
3. Аргументы за и против социальной ответственности.
4. Практика социальной ответственности.
5. Этика и современное управление.
6. Повышение показателей этичности поведения.
7. Деловая этика.

Литература:

1. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник - М.: ЮРАЙТ, 2012.
 2. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
 3. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2012, 640 с
 4. Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум . –М.: "Финансы и статистика", 2011, 144 с.
 5. Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с.
 6. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1998. – 400с.
 7. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 512с.
 8. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 511с.
 9. Тренин Н.Н. Управление конфликтами. М.: ПРИОР, 1999. – 96 с.
- Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. СПб.: Лениздат, 1992. - 400 с.

Деловая игра «Полет на Луну»

В игре может участвовать неограниченное число человек. Первоначально дается индивидуальная оценка, затем достигается общая оценка в группах по два человека, далее группы еще раз укрупняются и т.д. На завершающем этапе все участники должны договориться между собой и вынести общую групповую оценку.

Описание игровой ситуации. Участники должны поставить себя на место космонавтов, совершивших неудачную посадку на Луну. При этом рассматривается один вариант, в котором каждый из участников имитирует неудачно прилунившегося в одиночку космонавта, и другой вариант, когда космонавтов много. В одном случае участники принимают решение индивидуально, в другом – коллективно. Крушение космического корабля произошло на расстоянии 300 км от стационарной базы, давно работающей на Луне. После крушения от всего корабля остались лишь предметы, список которых приведен ниже. Космическому экипажу предстоит проделать путь от места крушения до базы за трое суток. Опаздывать нельзя, т.к. через трое суток база будет законсервирована и последний космический корабль улетает на Землю. Все космонавты в скафандрах с автономным обеспечением. Причем, первые 150 км надо идти в тени (абсолютной темноте), а последние 150 км – по стороне Луны, освещенной Солнцем. Для ускорения движения надо выбрасывать грузы по мере их предпочтительности, надобности и использования. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выбрасывания груза.

Порядок проведения игровой процедуры.

Игровая процедура проводится в два этапа. На первом этапе выявляется уровень аналитических способностей каждого участника.

Для этого каждому выдается игровая форма специального образца и предлагается заполнить соответствующую графу по следующим правилам:

1) Из 14 обозначенных в списке предметов надо последовательно выбрасывать менее нужные и обозначать их номерами от 14 до 1, т.е. предмет, брошенный первым, обозначается номером 14, последним – номером 1.

2) Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками.

3) Затем все игроки комплектуются в команды по 4–6 человек в зависимости от общего количества играющих, открывая тем самым второй этап, и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное решение о порядке выбрасывания предметов.

4) Лидер команды докладывает решения и защищает его, при необходимости привлекая команду.

5) В качестве арбитра может выступать либо организатор игры, либо специальное жюри. В обоих случаях основная задача – выявлять лидера.

6) Очередность выбрасывания предметов записывается в определенную графу в соответствии с эталонной оценкой.

7) Половину предметов (7) следует выбросить на темной стороне Луны, а оставшуюся половину – на освещенной.

5. ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Смена парадигмы управления в России.
2. Возникновение менеджмента.
3. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.
4. Теоретические основы управления – принципы управления
5. Внутрифирменное планирование
6. Современные технологии управления
7. Типология управленческих решений
8. Специальные методы теории управления.
9. Организация разработки и принятия решений
10. Опыт менеджмента за рубежом.
11. Японская модель менеджмента.
12. Сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению предприятием.
13. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России
14. Современное состояние менеджмента в России.
15. Особенности управления на Западе и Востоке.
16. Отличительные особенности управления ведущих компаний.
17. Основные направления развития теории и практики российского менеджмента. Влияние внешней среды организации на эффективность управления.
18. Специальные методы управления.
19. Закономерности целеобразования. Миссия и цели организации.
20. Сущность и значение анализа внутренней и внешней среды.
21. Инструменты анализа внутренней и внешней среды.
22. Принципиальные различия между долгосрочным и стратегическим планированием
23. Инкубаторные программы и сети малых фирм.
24. Альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества
25. Функции финансового менеджмента
26. Методы финансового оздоровления Основные свойства организаций будущего.
27. Перспективные направления развития организаций
28. Ситуационные факторы, влияющие на проектирование организации.
29. Оценка организационных структур.
30. Реорганизация: этапы и методы.
31. Этика делового общения.
32. Методы совершенствования искусства общения.
33. Проведение переговоров.
34. Управленческая информация и закономерности её движения.
35. Анализ информационного обеспечения системы управления.
36. Коммуникации организации с внешней средой. Методы совершенствования искусства общения.
37. Проведение переговоров.
38. Управленческая информация и закономерности её движения.
39. Анализ информационного обеспечения системы управления.
40. Коммуникации организации с внешней средой.
41. Самоменеджмент.
42. Здоровье менеджера.
43. Умение влиять на окружающих.
44. Способности и черты личности руководителя.
45. Качество трудовой жизни.
46. Культура и стиль руководителя. Социальная ответственность и этика
47. Юридическая ответственность в соотнесении с социальной ответственностью.
48. Аргументы за и против социальной ответственности.
49. Практика социальной ответственности.

50. Этика и современное управление.
51. Повышение показателей этичности поведения.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТОВ

Цель написания реферата – повысить уровень знаний учащихся или студентов по курсу обучения или специальности, формировать у них умения самообразовательной познавательной деятельности, способствовать развитию их творческого потенциала. Вместе с тем, эта работа призвана помочь преподавателям организовать индивидуальную работу с учащимися или студентами, подготовить их к итоговой аттестации по предмету, курсу, специальности, пополнить материалы кабинетов, кафедр по актуальным тематическим разделам программы обучения, проявить собственные исследовательские способности.

Реферирование широко применяется при организации самостоятельной зачетной работы студентов и учащихся, это творческая работа обучаемого по предмету, в которой на основании краткого письменного изложения и оценки различных источников проводится САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ определенной темы, проблемы.

Реферат (от лат. *refere* – докладывать, сообщать) представляет собой доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников или краткое изложение книги, статьи, исследования, а также доклад с таким изложением.

Таким образом, реферат — это сокращенный пересказ содержания первичного документа (или его части) с основными фактическими сведениями и выводами.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение;
- составление плана;
- написание текста работы и ее оформление;
- устное изложение реферата.

Рефераты пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Темы рефератов должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции практики, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Рекомендованная тематика рефератов примерная. Студент при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия, конспектов лекций). После этого необходимо изучить нормативные акты, литературные и иные источники, рекомендованные преподавателем. Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения, самостоятельно подобранные в результате изучения библиографии в библиотеке. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал название работы.

Реферат, как правило, состоит из *введения*, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы, *основного материала*, содержащего суть проблемы и пути ее решения, и *заключения*, где формируются выводы, оценки, предложения.

Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

Объем реферата — примерно 10 машинописных страниц.

На титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы рефера-

та, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, дату написания работы и личную подпись.

Содержание реферата студент докладывает на семинаре, кружке, научной конференции. Предварительно подготовив тезисы доклада, студент в течение 7—10 минут должен кратко изложить основные положения своей работы. После доклада автор отвечает на вопросы, затем выступают оппоненты, которые заранее познакомились с текстом реферата, и отмечают его сильные и слабые стороны. На основе обсуждения студенту выставляется соответствующая оценка.

Оформление реферата

1. **Текст** реферата должен быть напечатан на компьютере на стандартных листах бумаги формата А4 (210 x 297мм) через полтора межстрочных интервала (примерно 30 строк), с использованием шрифта Times New Roman, № 14. В таблицах допускается кегль 12, через один межстрочный интервал). Оформляется в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе» Структура и правила оформления», ГОСТ 2.105 и ГОСТ 6.38, ГОСТ Р 6.30—97.

Текст работы печатается на стандартном листе с полями: слева – 30 мм, справа – 10 мм, сверху – 20 мм и снизу – 20 мм. **Абзацы** в тексте должны иметь отступ – 12,5 мм (5 знаков).

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Текст работы должен быть отформатирован. Слова в тексте должны писаться полностью, переносы слов не допускаются. Могут быть использованы только общепринятые сокращения по ГОСТ 7.12. «Сокращение слов на русском языке Общие требования и правила», либо сокращения, которые расшифровываются в прилагаемом перечне сокращений.

Опечатки, описки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного изображения машинописным способом или от руки черными чернилами или черной тушью (разумеется, не в больших количествах).

2. **СОДЕРЖАНИЕ** оформляется на отдельном листе (листах) с указанием номеров и наименований разделов, подразделов, пунктов и подпунктов, а также страниц, на которых они начинаются. У каждого структурного элемента одинакового «достоинства» свой абзацный отступ. Наименования заголовков разделов, подразделов и других частей дипломной работы в тексте и в содержании должны полностью совпадать. Для их наименования должны использоваться отглагольные существительные (например: разработка..., анализ..., синтез ...и т.д.).

3. **Заголовки** структурных элементов **СОДЕРЖАНИЕ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ, ВВЕДЕНИЕ, НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛОВ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ** печатаются посередине листа прописными (заглавными) буквами, не подчеркивая через три интервала от последующих строк. Переносы слов в наименованиях разделов, подразделов не допускаются. Каждый структурный элемент (раздел) работы принято начинать с новой страницы.

Заголовки подразделов печатают строчными буквами (кроме первой, заглавной) не подчеркивая. **Точка в конце заголовка и подзаголовка не ставится.**

4. **Нумерация разделов, подразделов, пунктов, подпунктов.** Разделы, подразделы, пункты, подпункты работы следует нумеровать арабскими цифрами, например:

1 НАЗВАНИЕ РАЗДЕЛА

1.1 Название подраздела

1.1.1 Название пункта

1.1.1.1 Название подпункта

1.1.1.2 Название подпункта

После номера раздела, подраздела, пункта и подпункта в тексте точку не ставят. Если раздел или подраздел имеет только один пункт или пункт имеет один подпункт, то нумеровать пункт (подпункт) не следует. Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего документа, обозначенные арабскими цифрами без точки и записанные с абзацного отступа. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой. В кон-

це номера подраздела точка не ставится. Разделы, как и подразделы, могут состоять из одного или нескольких пунктов.

5. Нумерация страниц. Страницы реферата следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту отчета. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Счет страниц начинается с титульного листа, но номер страницы впервые ставится на странице **ВВЕДЕНИЕ**. Иллюстрации, таблицы и распечатки на принтере на листе формата А3 учитывают как одну страницу.

6. Иллюстрации: таблицы и рисунки (фотографии, схемы, графики, диаграммы), расположенные на страницах работы, включаются в общую нумерацию страниц.

Иллюстрации следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в тексте.

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы, при его наличии, должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзачного отступа в одну строку с ее номером через тире, нумеруют последовательно арабскими цифрами в пределах работы. После слова «Таблица 1» дается ее наименование. Пример ссылки на таблицу: Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения в России представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения

Показатели	Годы				
	2003	2004	2005	2006	2007
Фактическое конечное потребление домашних хозяйств (в текущих ценах), млрд. руб.	7709,6	9814,4	12391,1	15147,1	18644,1
Среднедушевые денежные доходы населения (в месяц), руб.	5170	6410	8112	10196	12551

Таблицы слева, справа и снизу, как правило, ограничивают линиями. Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части таблицы нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят.

Если таблица прерывается, и часть таблицы переносится на другой лист, то первая часть таблицы оформляется следующим образом (под шапкой добавляется строка, в которой нумеруют столбцы):

Таблица 2 – Динамика уровня развития потребительского рынка и общего объема инвестиций за счет всех источников финансирования

Год	Общий объем инвестиций за счет всех источников финансирования, в млн. руб. (х)	Уровень развития потребительского рынка, в млн. руб. (у)
1	2	3
1999	110	11,5
2000	120	11
2001	136	20,6

На другой странице в правом верхнем углу пишется «Продолжение таблицы 2» и перед продолжением таблицы добавляется строка, в которой нумеруют столбцы, шапка второй раз не делается:

Продолжение таблицы 2		
1	2	3
2002	150	21,7
2003	171	25,2
2004	180,2	30,4

Другие иллюстрации обозначают «Рисунок», нумеруют аналогичным образом и указывают наименование рисунка. Нумерация рисунков должна быть сквозной. Точка в конце наименования рисунка не ставится. Слово «Рисунок» и его наименование всегда помещается внизу рисунка и располагают симметрично тексту.

Пример оформления рисунка: Пример ссылки на рисунок:

Распределение средств бюджета г. Кропоткина, представлено на диаграмме (рис. 1) (или Распределение средств бюджета г. Кропоткина, представлено на рисунке 1).



Рисунок 1 – Диаграмма распределения доходов бюджета г. Кропоткина в 2006 г., в млн. руб.

7. Список использованных источников. При формировании библиографического аппарата следует использовать ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления». Сведения об источниках следует располагать в следующем порядке: сначала законодательные акты, а затем литературные источники в алфавитном порядке по фамилиям авторов. Если авторов два или три, то указываются все фамилии авторов, если более трех, указывается только первый автор с добавлением слов «и др.».

Примеры библиографических описаний:

Библиографическое описание официальных документов:

Конституция Российской Федерации. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004.

Трудовой кодекс РФ. – М.: Издательство «ЭЛИТ», 2007.

Библиографическое описание книги:

Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 387.

Теория системного менеджмента: Учебник/ Под общ. ред. П.В.Журавлева. Р.С. Седегова, В.Г. Яшевского – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512с.

Описание нормативно-технических документов:

ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2004. – 80с.

Описание статьи из журнала:

Жердева О.В. Роль маркетинга в индентификации территорий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006, № 2.

Описание сетевых источников информации:

Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения // Государственный комитет РФ по статистике, www.gks.ru.

8. На все цитаты и цифровые данные, приводимые в тексте курсовой работы, указываются источники. При оформлении **сносок** на используемую литературу, следует в скобках указать его порядковый номер в списке используемой литературы и страницу. Например: [8] или [8, с.65]. Это означает, что в списке использованной литературы фамилия автора и название работы идут под номером 8, а данные взяты из источника на странице 65.

9. Каждое приложение начинается с новой страницы и имеет свою порядковую нумерацию. На все приложения должны быть сделаны ссылки в тексте. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение», его обозначения и степени. Каждое приложение должно иметь содержательный заголовок, напечатанный прописными буквами.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность.

При необходимости текст приложений может быть разбит на разделы, подразделы, пункты, которые следует нумеровать в пределах каждого приложения.

Имеющиеся в тексте приложения иллюстрации, таблицы, формулы и уравнения следует нумеровать в пределах каждого приложения.

Если в качестве приложения в работе используется документ, имеющий самостоятельное значение и оформляемый согласно требованиям к документу данного вида, его вкладывают а работу без изменения в оригинале. На титульном листе документа в по центру печатают слово «Приложение» и обозначают.

10. Ссылки. Ссылки на разделы, подразделы, иллюстрации, таблицы, формулы, уравнения, перечисления, приложения следует указывать их порядковым номером, например: «... в разд. 4», «... по п. 3.3.4», «... по формуле (3)», «... в уравнении (2)», «... на рис. 8», «... в прил. б».

11. Примечания следует помещать в работе при необходимости пояснения содержания текста, таблицы или иллюстрации. Примечания размещают непосредственно после пункта, подпункта, таблицы, иллюстрации, к которым они относятся, и печатают с прописной буквы с абзацного отступа. Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзацного отступа вразрядку и не подчеркивать.

Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний следует нумеровать порядковой нумерацией арабскими цифрами с точкой.

Пример:

Примечание.

Примечания:

1.

2.

12. Формулы и уравнения. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия.

Уравнения и формулы следует выделять в отдельную строку. До и после каждой формулы или уравнения должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не умещается в одну строку оно должно быть перенесено после знаков равенства (=) плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков.

$$M = \frac{3(1 - K) \times 100^2}{KP^2}, \quad (5)$$

где М – объем наблюдений, человеко-моментов;

К – коэффициент загруженности работой, средняя величина по данным прошлых наблюдений;

Р – допустимая величина ошибки результатов наблюдения (в пределах от 3 до 10%).

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Если в работе только одна формула (уравнение), то ее не нумеруют.

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

Формы итогового и промежуточного контроля и требования при их проведении

Контроль за выполнением плана учебной работы имеет 2 формы: промежуточную и окончательную. Промежуточный контроль осуществляется на аудиторных занятиях в форме тестов, деловых игр, презентации рефератов и имеет целью проверку усвоения знаний, формирование логики мышления, умений и навыков. Итоговые знания на зачете оцениваются по 100 бальной шкале из которых 40 баллов – текущая аттестация, 20 – оценка работы в семестре, 40 баллов – знания, демонстрируемые при сдаче зачета. Итоговая оценка складывается из суммы этих показателей.

Тестовые задания

По теме 1: Менеджмент – система управления в рыночных условиях.

1. Какое из нижеперечисленных утверждений характеризует менеджмент как вид хозяйственной деятельности?

- а). менеджмент-это разработка и совершенствование технологии;
- б). менеджмент-это осуществление всех видов расчётов;
- г). менеджмент-это осуществление операций товарообменом
- в). менеджмент-это обеспечение финансовыми ресурсами;
- д). все данные утверждения верны, однако данный перечень представляется неполным.

2. Какое из предложенных ниже положений может характеризовать менеджмент как вид профессиональной деятельности?

- а). менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает;
- б). менеджер объединяет работников различных специальностей;
- в). как вид деятельности менеджмент предполагает в качестве субъекта этой деятельности специалиста, а в качестве объекта- хозяйственную деятельность фирмы в целом;
- г). менеджер не имеет права владеть акциями фирмы на которую он работает;
- д). ни одно из утверждений не подходит для характеристики менеджмента как вида самостоятельной деятельности

3. Что представляет собой менеджмент как организация управления фирмой?

- а). это-организация (орган управления);
- б). это различные уровни аппарата управления;
- в). это организация работы людей, сотрудников, коллектива;
- г). это система управления;
- д). подходят все предложенные выше утверждения

4. Какие из предложенных положений можно отнести к основным целям менеджмента?

- а). обеспечение прибыльности и доходности фирмы;
- б). эффективное использование кадрового потенциала;
- в). создание условий для успешного функционирования фирмы;
- г). постоянное преодоление риска;
- д). все указанные положения можно отнести к основным целям менеджмента, однако необходимо их существенно дополнить.

5. Что составляет методологические основы менеджмента ?

- а). понимание сущность менеджмента;
- б). выявление содержания менеджмента
- в). определение целей и задач менеджмента;
- г). выявление функций, характерных черт и стадий менеджмента;
- д). все указанные положения.

5. Какие уровни управления имеет обычно в своём управлении крупная фирма?

- а) высшее звено управления
- б) промежуточное звено управления;
- в) среднее звено управления;
- г) низовое звено управления;
- д). все ответы верны.

6. Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает:

- воин;
- рука;
- купец;
- деньги.

По теме 2: Функции и методы менеджмента

1. Методы управления представляют собой способы:

- воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей;
- создания организаций и управления ими;
- использования ресурсов организации;
- применения знаний в области управления.

2. Под логикой управления в менеджменте понимается:

- система принципов управления, описывающих процесс управления в данной организации;
- философия управления, основанная на миссии управления и характеризующая задачи управления;
- система функций управления, объединенных между собой специфическими для данной организации связями;
- система целенаправленных действий, осуществляемых в строго определенной последовательности в установленный период времени.

3. Теории мотивации в менеджменте основываются на использовании понятия о ...

- делегировании полномочий
- полномочиях
- потребностях
- ответственности

4. При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...

- взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и примете решение по принципу «из двух зол меньшее»
- определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и выберете наилучшую
- будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях
- примете решение, исходя из рассуждений, основанных на собственном опыте

5. Заполните пропуск

Функция контроллинга призвана обеспечивать методическую и _____ поддержку менеджмента в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

- информационно - аналитическую
- кадровую
- финансовую
- маркетинговую

6. Заполните пропуск В менеджменте _____ управленческого решения проявляется в необходимости учета всей совокупности факторов и условий, достоверности, полноты и своевременности информации, связанных с его разработкой.

- обоснованность
- качество
- эффективность
- непротиворечивость

7. Заполните пропуск В менеджменте _____ полномочия означают право отклонять решения линейного руководителя.

- Согласительные
- координационные
- контрольно - отчетные
- параллельные

8. Постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий обычно реализуется в форме:

- директивы
- приказа
- распоряжения
- указания

9. Метод «мозговой атаки» относится к следующим группам методов принятия управленческих решений:

- количественным
- экспертным
- коллективным
- не формальным

10. Права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение тех или иных задач, являются сутью термина...

- «полномочия»
- « делегирование»
- «власть»
- «возможности»

11. К основным функциям управления организацией относится:

- анализ;
- обмен информацией;
- побуждение;
- планирование.

12. Индикативное планирование с точки зрения его использования в управлении организацией носит _____ характер:

- директивный;
- рекомендательный;
- приказной;
- обязательный.

13. Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с:

- производительностью сотрудника;
- надеждами сотрудника на материальное вознаграждение;
- общими потребностями сотрудника;

- желанием сотрудника сократить объем работы.

14. Предварительный контроль на конкретном участке ведения работ предусматривает предупреждение нарушений установленных правил ведения работ и предшествует процессу:

- анализа среды организации;
- заключительного контроля;
- осуществления хозяйственных операций;
- реструктуризации бизнес-процессов.

По теме 3: Природа управления и исторические тенденции его развития

тесты и задания

1. Какой характер носила первая управленческая революция?

- а). экономический;
- б) религиозный
- в). религиозно-коммерческий
- г). коммерческий;
- д). не подходит ни один из ответов

2. Какая теоретическая база лежала в основе концепции пятой управленческой революции (конец XIX-начало XX вв.)

- а). экономической целесообразности
- б). рациональной бюрократии;
- в). социальной направленности
- г). психологической необходимости;
- д). финансовой целесообразности.

3. Какие из предложенных ниже положений вытекают из концепции управления с позиции человеческих отношений?

- а). рациональное управление предусматривает учёт социальных и психологических аспектов трудовой деятельности людей;
- б). менеджмент-это поддержание организационной связи с помощью организационной структуры, а также ответственных и способных кадров, преданных своей организации;
- в). менеджмент есть единый процесс непрерывных взаимосвязанных действий, которые называются управленческими функциями, а процесс управления- как сумма этих функций;
- г). в процессе управления, проблемы, возникающие при функционировании системы возможно решить путём математических уравнений, представляющих данную систему;
- д). ни один из вариантов не подходит.

4. Какой из ниже перечисленных учёных сформулировал принцип научного подхода к выполнению каждого элемента работ?

- а). Ф.Тэйлор;
- б). М.Фоллетт;
- в). А.Файоль;
- г). Ч.Бернард;
- д). Э.Мэйо.

5. Менеджмент - есть процесс непрерывных, взаимосвязанных действий, которые называются управленческими функциями, а процесс управления -как сумма этих функций. К какой концепции управления относится данное положение?

- концепция административного управления; организации;
- ситуационный подход;
- процессный подход;
- системный подход;
- ни одно из положений не принадлежит к данной концепции

6. Представители процессного подхода к управлению утверждают, что процесс управления является всеобщей суммой функций. О каких из нижеперечисленных функций идёт речь?

- планирование;
- обучение;

- организация;
- мотивация;
- контроль.

7. Какой из подходов к управлению пытается увязать конкретные приёмы и концепции с определёнными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно?

- ситуационный;
- системный;
- процессный;
- глобальной ориентации;
- ни один из предложенных.

8. Какие черты характерны для второй революции в области управления (1792-1750 гг до н.э.)?

- появление первой формальной системы организации и регулирования отношений людей;
- зарождение новых методов мотивации поведения;
- зарождение банковских отношений;
- зарождение первых ростков лидерского стиля;
- характерны все черты.

По теме 4: Внутренняя и внешняя среда в управлении

1. К характеристикам, по которым устанавливаются различия между внутренней и внешней средой организации, относят...

- роль человеческого фактора в управлении процессами
- управляемость процессов
- цели функционирования
- способы воздействия на процессы

2. Вклад школы научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается в:

- разработке универсальных принципов управления организацией;
- разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов;
- обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации;
- создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда рабочих и их организации.

3. Под открытой системой в менеджменте понимается система, :

- объединяющая в себе все элементы и связи, влияющие на ее функционирование;
- взаимодействующая с внешней средой;
- в которой выходные элементы можно прогнозировать лишь с известной долей вероятности;
- состоящая из элементов и подсистем.

4. Видение руководителя о будущем организации является прямым следствием осуществления изучения и анализа ее ресурсов:

- а) да
- б) нет

По теме: Виды менеджмента

1. Предметом управления персоналом являются(ются):

- фонд заработной платы работников;
- отношения между работодателем и работником;
- трудовые решения в организации;
- подбор и расстановка кадров в организации.

2.К средствам привлечения внешних кандидатов на вакантные должности в организации относятся(сятся):

- кадровые перестановки;
- целевое взаимодействие с профильными образовательными учреждениями;
- проведение аттестации кадров;
- ротация кадров.

3.К основным функциям кадровой службы организации относится:

- -анализ рынка труда;
- организация корпоративного досуга;
- начисление заработной платы;
- анализ деятельности кадровых агентов.

4.Поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, называется в менеджменте термином:

- «самоменеджмент»;
- «повышение квалификации»;
- «деловая карьера»;
- «маркетинг личности».

5.К эталонным стратегиям развития бизнеса не относятся стратегии:

- интегрированного роста;
- поглощения;
- сокращения;
- диверсифицированного роста.

6.К инновациям относится:

- зарубежная технология производства продукции;
- новая молодежная организация;
- новый товар;
- фундаментальная научная идея.

7.Раздел менеджмента, в котором рассматриваются вопросы планирования и организации внешне-торговой деятельности организации, называется:

- международный менеджмент;
- логистический менеджмент;
- инновационный менеджмент;
- инвестиционный менеджмент.

8.Сущность деятельности в сфере финансового менеджмента организации заключается в:

- -управлении финансовыми потоками организации;
- управлении материальными потоками организации;
- управлении финансовой информацией;
- -проведении финансового анализа результатов деятельности организации.

По теме: Организационный менеджмент и построение организационных структур

1.К какому типу организации относится организация, состоящая из отдельных элементов, каждый из которых имеет свою четко определённую, конкретную задачу и обязанности?

- а).бюрократическая организационная структура;

- б).функциональная организационная структура;
- в).дивизиональная структура;
- г).адаптивная структура;
- д).матричная структура.

2.К какой организационной структуре принадлежит организация в которой существует иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролирует ся вышестоящим и подчиняется ему?

- а).бюрократическая организационная структура;
- б).функциональная организационная структура;
- в).дивизиональная структура;
- г).адаптивная структура;
- д).матричная структура

3.Какие из нижеперечисленных, факторов определяют организационную структуру управления?

- а).размеры производственной деятельности фирмы;
- б).производственный профиль фирмы;
- в).сфера деятельности фирмы;
- г).характер монополистического объединения;
- д).все указанные факторы, однако их перечень можно продолжить

4. В теории менеджмента к централизованному типу относят следующие типы коммуникационных сетей ...

- «игрек» («У»)
- «колесо»
- «круг»
- «цепочка»

5.Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер:

- взаимного подчинения;
- кооперации;
- доверия;
- согласования

6. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

7. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

- а) да
- б) нет

8. Линейное программирования применяется для:

- а) построения «стратегической линии» развития б) упорядочения распределения линейных и штабных полномочий
- в) организации горизонтальных взаимодействий при управлении проектами
- г) анализа программ в матричных структурах
- д) оптимального распределения ограниченных ресурсов.

9 . Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным
- д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

10. Преимуществами матричной структуры управления являются

(выберите несколько):

- а) упрощение управленческих коммуникаций
- б) гибкость и адаптивность
- в) усиление управленческой вертикали
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов
- д) межфункциональная интеграция деятельности

11. По нисходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации от:

- поставщиков к потребителям;
- подчиненных к руководителям;
- служб снабжения к производственным подразделениям;
- руководителей к подчиненным.

12. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- д) точность формулировок.

По теме: Корпоративная культура и организационное поведение

1. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

- а) да
- б) нет

2. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти

(расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):

- а) харизма
- б) власть, основанная на вознаграждении
- в) власть, основанная на принуждении
- г) экспертная власть.
- д) эталонная власть

3. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) правилах, определяемых руководством организации
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) особенностях производства
- д) законодательстве.

4. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

- а) на стадии движения
- б) при «новом замораживании» ситуации
- в) при «размораживании» ситуации
- г) для облегчения манипулирования
- д) для упрощения процедуры увольнения работников.

5. Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения
- б) поддержания
- в) обращения к врачу
- г) смены работы
- д) регулирования.

6. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

- укрепление дисциплины
- формирование благоприятного психологического климата в организации
- поддержание социальной стабильности в организации
- правильное распределение вознаграждений
- создание благоприятного имиджа компании.

7 Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- неправильной последовательности действий
- консервативности людей
- внешних обстоятельств
- недостатка ресурсов для осуществления изменений
- спешки

8. Организационные изменения требуют

- а) упрощения процедуры подбора персонала
- б) по требованию законодательства
- в) во избежание ошибок при замещении вакансий
- г) создания благоприятного психологического климата
- д) повышения мотивации и закрепления работников.

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

- а) трудолюбием японцев
- б) преимуществами системы организации труда
- в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- г) мощью японской банковской системы
- в) низкой заработной платой японских работников.

10. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера
- б) размер
- в) групповое единomyслие
- г) наличие ролевой структуры
- д) наличие синергетического эффекта

11. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

- а) концептуальные навыки
- б) человеческие навыки

в) технические навыки

12. Выберите роли менеджера в организации:

1. Наблюдатель
2. Проводник (передача информации, рассылка, звонки)
3. Оратор
4. Глава (встреча гостей, проведение церемониальных мероприятий)
5. Лидер
6. Связующее звено
7. Предприниматель
8. Пожарный
9. Распределитель ресурсов
10. Участник переговоров

По теме: Психология менеджмента

Согласно теории менеджмента власть, основанная на принуждении, наиболее эффективна в таких условиях, когда...

- ситуация может быть признана кризисной
- уровень удовлетворения работника от работы очень высок
- есть возможность рассмотреть индивидуальные потребности работников
- нет возможности эффективного материального стимулирования

Отличительным признаком конфликта в организации является:

- реальная борьба между действующими людьми или группами;
- социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации;
- невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
- деятельность людей, преследующих различные цели.

Под самоменеджментом традиционно понимаются(-ется):

- фейсбилдинг;
- построение деловой карьеры;
- усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности;
- проектирование рабочего времени.

Расставьте источники власти руководителя исследовательской организации в порядке приоритета

- власть, основанная на принуждении
- харизма
- экспертная власть
- власть, основанная на вознаграждении

Соотнесите тактику поведения в конфликтной ситуации и ее содержание

1. Уклонение

2. Сглаживание

3. Принуждение

4. Компромисс.

- стремление не попадать в конфликтные ситуации
- ликвидация конфликта при помощи власти
- отсутствие желания признавать наличие конфликта
- стороны предпринимают взаимные уступки для поиска общего решения

Имидж менеджера выполняет функцию...

- облегчения процесса принятия решений
- ускорения процесса коммуникаций

- стимула для саморазвития подчиненных
- координации действий подчиненных

Степень достижения социальных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами отражает _____ эффективность управленческого решения:

- персональную;
- интегральную;
- общественную;
- социальную.

Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является:

- принудительной;
- экспертной;
- харизматической;
- диктаторской.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ

Каждый студент заочной формы обучения, по результатам изучения дисциплины «Менеджмент», в соответствии с учебным планом должен выполнить контрольную работу. К зачету допускаются только студенты, защитившие домашнее задание.

Контрольная работа должна быть написана разборчивым почерком в тетради, чисто и грамотно, с полями 2-3 см. Страницы должны быть пронумерованы.

Контрольная работа состоит из 10 вариантов:

1 Вариант

1. Управление – это наука или искусство?
2. Сравните теорию системного и ситуационного подходов к управлению.
3. Объясните необходимость контроля. Как осуществляется контроль? Какими методами?
4. Иерархия в организации. Сколько уровней управления может быть в организации и влияет ли их количество на эффективность организации?

2 Вариант

1. Каковы проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России?
2. Сущность и значение организационно-распорядительных методов управления.
3. Первичные и вторичные потребности. Концепции мотивации.
4. Корпоративная культура и организационное поведение.

3 Вариант

1. Как возник менеджмент? Отличие терминов «управление» и «менеджмент».
2. Какие переменные входят во внутреннюю среду организации? Взаимосвязь внутренних переменных. Влияние внутренних переменных на эффективность организации.
3. Какие существуют преграды на пути межличностных коммуникаций? организационных коммуникаций? Какие существуют методы для совершенствования коммуникаций.
4. Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг

4 Вариант

1. Почему мы говорим об управлении как о системе?
2. Среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды.
3. Сущность и значение экономических методов управления.
4. Какие Вы знаете механистические и органические организационные системы?

5 Вариант

1. Что изучает кибернетика?
2. Специальные методы теории управления.
3. Современные теории мотивации.
4. Каковы особенности менеджмента на международном уровне?

6 Вариант

1. Какие существуют коммуникации в управлении организацией?
2. Принципы управления, объективность и универсальность принципов.
3. Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы.
4. Управление организационной культурой.

7 Вариант

1. Оптимальное решение, оптимальность в управлении.
2. Основные функции управления их взаимосвязь и взаимозависимость.
3. Как возникают неформальные организации? Почему люди вступают в группы и неформальные организации? Можно ли управлять и как неформальными организациями?
4. Основные качества менеджера, особенности его работы.

8 Вариант

1. Суть управленческой деятельности. Необходимость управления. Разделение управленческого труда.
2. Миссия и философия организации. Сформулировать миссию для известной Вам организации.
3. Как соотносится между собой власть, влияние и лидерство?
4. Делегирование, ответственность и полномочия.

9 Вариант

1. Классификация целей менеджмента. Построить дерево целей для организации.
2. Какие вы знаете формы власти и влияния?
3. Централизация и децентрализация в управлении.
4. Сущность процесса проектирования организационных структур.

10 Вариант

1. Сущность процессного подхода.
2. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.
3. Виды авторитета руководителя. Стили руководства.
4. Эволюция организационных структур.

7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.
2. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России.
3. Новые требования к управлению, новая управленческая парадигма. Необходимость совершенствования организации управления в России.
4. Рыночная экономика и менеджмент.
5. Менеджмент – наука и искусство.
6. Возникновение менеджмента. Подходы к определению понятия «менеджмент». Отличие терминов «управление» и «менеджмент».
7. Подходы к определению понятия «менеджмент». Сущность, цели и значение менеджмента.
8. Виды менеджмента.
9. Функции менеджмента.
10. Теоретические основы управления – принципы управления.
11. Смысл и эволюция понятия мотивация. Первичные и вторичные потребности. Вознаграждения.
12. Первоначальные и современные теории мотивации. Система мотиваций.
13. Контроль в управлении. Характеристики эффективного контроля. Самоконтроль.
14. Разработка управленческого решения. Виды управленческих решений. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
15. Делегирование, ответственность и полномочия. Эффективная организация распределения полномочий.
16. Сущность, концепция и задачи стратегического менеджмента. Контроллинг.
17. Определение стратегии, тактики и потенциала организации.
18. Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг.
19. Финансовый менеджмент, его роль в системе современного менеджмента.
20. Управление рисками и антикризисное управление. Особое значение антикризисного менеджмента.
22. Инновационный менеджмент.
23. Методологические принципы формирования российского менеджмента. Основные направления развития теории и практики российского менеджмента.
24. Опыт менеджмента за рубежом. Закон соответствия менеджмента и менталитета.
25. Особенности менеджмента на Западе и на Востоке.
26. Организация и её среда. Внутренние переменные организации, их взаимосвязь.
27. Значение внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия (микро- и макросреда). Характеристики внешней среды.
28. Особенности управления внешнеэкономическими связями. Международное окружение.
29. Миссия организации. Цели организации и их классификация. Дерево целей организации.
30. Общенаучные и специальные методы теории управления. Понятие и виды методов управления.
31. Сущность и значение анализа внутренней и внешней среды. Инструменты анализа внутренней и внешней среды.
32. Эволюция и достижение мировой управленческой мысли. Этапы развития теории и практики управления.
33. Процессный подход в управлении.
34. Применение теории систем в управлении. Понятие и определение системы.
35. Ситуационный менеджмент. Ситуационный подход и процесс управления.
36. Организационный менеджмент. Основы структуры организации. Структурный подход к организации. Разделение труда и специализация. Департаментализация.
37. Связи в организации и координация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия в организации и её звенность.
38. Распределение прав и ответственности. Централизация и децентрализация.
39. Эволюция организационных структур. Механистические и органические организационные системы.
40. Перспективные направления развития организаций.
41. Понятие коммуникаций в управлении. Коммуникационный менеджмент.

42. Коммуникации между организацией и её средой. Внутрифирменные коммуникации
43. Межличностные коммуникации. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
44. Преграды на пути межличностных коммуникаций. Методы совершенствования искусства общения.
45. Менеджер – профессиональный руководитель. Менеджер в сравнении с предпринимателем. Требования к профессиональной компетенции менеджеров. Особенности подготовки и обучения руководителей разных уровней.
46. Кадровая политика на предприятии. Управление трудовыми ресурсами на предприятии.
47. Культура и стиль руководителя. Авторитет руководителя.
48. Самоменеджмент. Как управлять собой. Временной ресурс руководителя. Как планировать свой рабочий день.
49. Деловая этика. Этика организационного поведения.
50. Корпоративная культура и организационное поведение.
51. Социальная ответственность в управлении.
52. Управление конфликтами. Основные типы конфликта.
53. Причины конфликта. Последствия и функции конфликтов. Функциональные и дисфункциональные конфликты.
54. Эффективные способы управления конфликтной ситуацией. Межличностные стили разрешения конфликтов.
55. Психология менеджмента. Личность как объект управления.
56. Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
57. Руководство в организации. Влияние и власть. Баланс власти. Формы власти и влияния. Лидерство.
58. Сущность, критерии и показатели эффективности менеджмента. Подходы к эффективному управлению.
59. Стратегический менеджмент: цели, сущность, значение
60. Инновационный менеджмент: цели, сущность, значение
61. Риск-менеджмент: цели, сущность, значение
62. Финансовый менеджмент: цели, сущность, значение

8. ГЛОССАРИЙ

Управление – это целенаправленный непрерывный процесс воздействия субъекта управления на объект управления для достижения желаемых целей. Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации. *Понятие “управление” используется в следующих значениях:*

1) **управление как наука** – система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления;

2) **управление как искусство** – способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации. Как заметили Кунц и О Доннел “Управление – это искусство, подобно медицине или композиторской деятельности, инженерному делу или футболу. Но всякое искусство использует лежащие в его основе организованное знание (концепции, теории, принципы, методы) и применяют его с учетом реальной обстановки для достижения желаемого практического результата”. Различие между наукой и искусством Клаузевиц видел так: цель науки – знание, цель искусства – умение;

3) **управление как функция** – целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты; по своему назначению и содержанию принципиально отличается от производственной функции;

4) **управление как процесс** – определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на “входе” в продукцию или услуг на “выходе” системы (функциональный подход); совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском вариантов их решения и организацией выполнения принятых решений;

5) **управление как аппарат** – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации и т.п.) для достижения их целей.

Субъект управления – генератор управленческой деятельности (может быть как отдельный человек, так и группа, руководители разных уровней)

Объект управления – элементы, на которые направлена управленческая деятельность (производственное подразделение, коллектив, человек и т.д.)

Управленческая деятельность – это особая разновидность трудового процесса, характеризующаяся предметами труда, средствами труда, самим трудом и результатом (продуктом).

Предметом труда менеджера является информация.

Результат (продукт) труда менеджера – это управленческое решение, создаваемое в процессе управленческой деятельности при обработке входящей информации.

Средства управленческого труда – это все средства работы с информацией, от компьютеров и прочей оргтехники до органов человека.

Виды управления: 1) Государственное управление, 2) Идеологическое (формирование) сознания членов общества, 3) Техническое (управление машиной, естественными и технологическими процессами), 4) Хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций.

Менеджмент – это хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций (причем свободными людьми), функционирующее в рыночных условиях и управление ориентировано на спрос и предложение рынка.

Менеджмент – это особый самостоятельный вид профессиональной деятельности, которая направлена на достижение функционирующим в рыночных условиях предприятием или организацией определенных оптимальных результатов хозяйственной деятельности на основе рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением разнообразных принципов, функций и методов социально-экономического механизма менеджмента.

Менеджер – это руководитель (управляющий), прошедший специальную подготовку, занимающий постоянную должность (наемный работник), наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях; в его подчинении находятся люди.

Бизнесмен – это человек, который «делает деньги», может быть владельцем капитала, находящегося в обороте, приносящего доход; может быть деловым человеком в подчинении, которого никто не находит, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть членом ее правления.

Предприниматель – это человек, который осуществляет бизнес, затевая новое дело, реализуя некоторое нововведение, вкладывая собственные средства и принимает на себя личный риск. Черты предпринимателя: личный риск; реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом; энтузиазм; эти черты не всегда свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно управлять организацией по мере роста.

Разделение труда менеджеров – это специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.

Виды разделения управленческого труда: горизонтальное и вертикальное.

Уровень управления представляет собой иерархическую соподчиненность подразделений и звеньев управленческой деятельности, занимающих определенную ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости друг от друга и подчиняются друг другу по иерархии. **Уровень (или ступень) управления** – совокупность звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена организационной структуры. Уровней управления в различных организациях может быть различное количество.

Иерархия (от греч. Hieros - священный + Arche - власть) – порядок подчинения низших должностей и подразделений высшим. В зависимости от места в управленческой иерархии (вне зависимости от количества уровней управления в организации) выделяют три типа руководителей: высшего, среднего и низового звена.

Руководители высшего звена – высший организационный уровень, наиболее малочисленный в системе управления предприятием, компанией. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

Руководители среднего звена – координируют и контролируют работу руководителей низового звена и исполнителей. Этот организационный уровень наиболее представлен в системе управления деятельностью организации. Характер работы руководителей среднего уровня в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. В основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев.

Руководители низового звена – организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Руководители низового звена в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного получения непосредственной информации о правильности выполнения этих заданий, а также отвечают за использование выделенных им ресурсов, таких, как сырье и оборудование.

Среда организации комплекс внутренних и внешних факторов организации.

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. *Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди*. Все внутренние переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. Основными элементами организационной структуры являются: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи.

Сфера контроля. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкой – плоская структура управления. Не существует идеальной сферы контроля.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Технология (от греч. *téchne* — искусство, мастерство, умение и *Logos* - учение), совокупность приёмов и способов получения, обработки или переработки сырья, материалов, полуфабрикатов или изделий, осуществляемых в различных отраслях промышленности, в строительстве и т. д.

Внешняя среда организации – все, что не входит в систему и воздействует на нее или на что воздействует сама система, называется ее внешней средой. Внешняя среда организации может быть разделена на две части: среда прямого воздействия (еще называют *непосредственным деловым окружением* организации или микросреда) и среда косвенного воздействия (или макросреда).

Среда прямого воздействия. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы, акционеры, банки.

Среда косвенного воздействия. Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на организацию также заметно (и сразу), как факторы среды прямого воздействия, однако, руководству необходимо учитывать их. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся технологические, экономические, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Система – это совокупность взаимозависимых подсистем и элементов, образующих единое целое; целое выполняет некоторую функцию. В системе все ее элементы должны быть взаимозависимыми и/или взаимодействующими. Самые разные элементы могут быть объединены в “целое”, но это “целое” еще не система, пока не сформирован механизм их взаимодействия. Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы (в свою очередь подсистема является системой). Все организации являются системами (социально-экономическими или еще называют социо-техническими). Системы бывают закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Она может существовать хотя бы какой-то промежуток времени самостоятельно, без взаимодействия с окружающей средой. Например, часы.

Открытая система (их большинство) характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, поэтому она зависит от энергии и ресурсов, поступающих извне. В процессе преобразования система обрабатывает эти входы, преобразуя их в выходы (для организации – продукция или услуги).

Системный подход (Норберт Виннер, Клод Шеннон) – это не столько набор каких-то руководств для управляющих, сколько способ мышления по отношению к организации и управлению. Системный подход выполняет теоретическую и методологическую функцию познания и преобразования сложных социальных систем. В системном подходе организация исследуется как совокупность связанных и влияющих друг на друга элементов – персонал, структура, задачи, цели и технологии,- ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход к менеджменту (разработан в конце 60-х годов) основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку имеются многочисленные факторы как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого "наилучшего" способа

управлять организацией. Центральным моментом ситуационного подхода, является **ситуация**. При ситуационном подходе менеджеры пытаются увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Процесс управления - деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль), которые объединены связующими процессами коммуникации (т. е. обмена информацией) и принятия решения.

Управленческая процедура – это документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций.

Управленческая технология – это способ выполнения управленческих операций и их элементов в оптимальной последовательности при рациональном распределении между исполнителями с учетом их квалификации и затрат времени.

Функция – это: 1) зависимость какого-либо явления от какой-либо определенной величины, аргумента; 2) роль, назначение чего-либо; 3) обязанности, круг деятельности.

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления. Все функции управления разделены на общие и конкретные. **Общие функции** выделяются по этапам (стадиям) управления. Обычно выделяют четыре функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. **Конкретные функции** – это функции, выделяемые по сфере деятельности. Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Регламентация функций управления – это юридическое закрепление положения о кооперации труда управленческих работников. При этом везде разрабатывается 2 вида документов: 1) Положение о подразделении аппарата управления и 2) Должностные инструкции специалистов и управленческих работников.

Метод управления – это путь, способ, прием воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.

Экономические методы управления – это система приемов и способов прямого и косвенного воздействия на производство и исполнителей с целью получения максимальной прибыли; основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира – природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.

Организационно-распорядительные методы управления являются методами прямого воздействия, т.к. носят директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, силе и авторитете.

Социально-психологические методы управления – это методы, формирующие и использующие индивидуальное и общественное сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании; это способы и приемы воздействия, основанные на использовании научных положений социальной психологии

Миссия организации - роль, которую она собирается играть на сцене своего бизнеса, это видение управляющими того, что стремится делать организация и чем она стремится стать; это по сути то же самое, что смысл жизни для человека.

Целевые установки организации – это долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии. Эти установки жизненно важны для успеха организации, поскольку

они являются ориентирами ее направлений развития, основанием для оценки достижений, фундаментом синергетического эффекта, отправными точками мотивации персонала организации.

Цели - это конкретные желаемые результаты, которых стремится добиться организация в ближайшей перспективе. Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, а также должны иметь временные рамки их достижения.

Планирование как функция управления представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и во времени носит долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный характер.

Организация (как процесс управления) – это деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве. Такое толкование близко к понятию «организовывать». Организация как функция управления осуществляется при помощи организационно-распорядительных методов управления.

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Руководитель имеет дело с *двумя главными типами вознаграждения*: внутренним и внешним.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Потребности - нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности. Потребности делятся на биологические (физиологические), данные человеку от природы (потребность в еде, сне и т.п.), и социальные, которые носят исторический характер, зависят от уровня экономики и культуры (потребность во власти, причастности, уважении и т.п.).

Содержательные теории мотивации – это теории, описывающие структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. К содержательным теориям мотивации относятся: иерархия потребностей Э. Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, двухфакторная теория Ф.Герцберга, теория ERG К.Адельфера.

Иерархия потребностей Э. Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности. Выделяет **первичные потребности**: физиологические потребности и потребность в безопасности (т. е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т. д.); и **вторичные потребности**: потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, потребность в уважении и в самовыражении (в полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте).

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда основана на трех потребностях: власти (потребность к проявлению своего влияния, желание воздействовать на других), успеха (желание поощрения конкретной работы, потребность признания) и причастности или аффилиации.

Двухфакторная модель Герцберга выделяет гигиенические факторы (политика фирмы и администрации, условия работы, заработок; межличностные отношения с начальником, коллегами, подчиненными; степень контроля за работой) и факторы мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста). При недостаточной степени гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность в работе, но сами по себе они не могут вызывать удовлетворение работой и не могут мотивировать по-настоящему. Следует обеспечить наличие в организации двух групп факторов одновременно.

Теория ERG Альдерфера. Согласно теории существует 3 группы потребностей: потребности существования, потребности связи, потребности роста. Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Процессуальные теории основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного им типа

поведения. К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий (В. Врума), теория справедливости Адамса, теория установки целей (Ф.Тейлор, Эдвин Лок, Т.Райен, Г.Латэм)

Теория ожиданий (В. Врума) основывается на трех слагаемых: выбранный тип поведения, полученные результаты, ценность поощрения. Необходимо сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие; установить твердое соотношение между результатами и вознаграждением (только за эффективную работу); сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненного, и внушить ему, что он может этого добиться, если приложит силы

Теория справедливости (равенства) Дж.С.Адамса. Механизм мотивации в теории справедливости строится на основе сравнения уровня ценности вознаграждения, получаемого работниками при выполнении одинакового объема или аналогичных видов деятельности. До тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

Теория установки целей (Ф.Тейлор, Эдвин Лок, Т.Райен, Г.Латэм) исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Принцип (от лат. principium - начало, основа) может трактоваться как 1) основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки; 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; 3) основа устройства или действия какого-либо прибора, машины и т. п.

Принципы управления – это основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления. К числу основных принципов управления могут быть отнесены: 1) научность; 2) системность и комплексность; 3) единоначалие и коллегиальность; 4) демократический централизм; 5) сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении. Принципы управления – как правила поведения руководителей или органов управления, которым необходимо следовать для повышения эффективности управления: принцип правовой защищенности управленческого решения; принцип оптимизации управления; принцип делегирования полномочий; принцип соответствия; принцип автоматического замещения отсутствующего; принцип первого руководителя; принцип одноразового ввода информации; принцип новых задач; принцип цели; принцип повышения квалификации.

Принцип научности требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях. Чем выше уровень общей культуры и профессионализма руководителя, тем меньше возможностей проявления субъективизма. Необходимость соблюдения принципа научности в управлении требует привлечения всего спектра современных знаний, их тщательного синтеза, и, прежде всего, комплекса наук о человеке.

Принцип системности и комплексности требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств.

Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений. Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально (или коллективно). Это означает всесторонность (комплексность) его разработки, учет мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое коллегиально (коллективно) решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя фирмы (совета директоров, акционеров и т. д.).

Принцип демократического централизма означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства это соотношение

между центром и регионами, на уровне предприятия — соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом.

Принцип единства отраслевого и территориального управления Развитие общества тесно связано с прогрессом отраслевого и территориального управления. Отраслевое управление характеризует необходимость углубления специализаций, повышения концентрации производства. Территориальное же управление исходит из других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета требований экологии, эффективности использования рабочей силы занятости населения, развития социально-бытовой инфраструктуры, соответствия характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества. А это все — региональные проблемы.

Принцип правовой защищенности управленческого решения требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений, действующим правовым актам.

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Принцип соответствия – выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя.

Принцип автоматического замещения отсутствующего. Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально.

Принцип первого руководителя гласит - при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия, т.к. только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия.

9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

- 1 Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2012, 640 с <http://www.biblioclub.ru>
- 2 Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 3 Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум. –М.: "Финансы и статистика", 2011, 144 с. <http://e.lanbook.com/>
- 4 Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с. <http://e.lanbook.com/>
- 5 Менеджмент организации: учеб. / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2013. – (Гриф МО и Н РФ).
- 6 Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2013. –387 (Гриф УМО).
- 7 Герчикова И. Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012 – 800 с.
- 8 Ефимов А. Н. Барикаев Е. Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие – М.: Юнити-Дана, 2012. – 120 с.

Дополнительная литература

- 1 Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник. –М.: "Дашков и К", 2013, 264 с.
- 2 Песоцкая Е. В. Менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2013– 641с. <http://www.biblioclub.ru>
- 3 Деревяго И. П. Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы 3-е издание - Минск: ТетраСистемс, 2011– 130с. <http://www.biblioclub.ru>
- 4 Михалева Е. П. Менеджмент. Краткий курс лекций 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮРАЙТ, 2011– 191с.
- 5 Иванов А. А. Олейников С. Я. Бочаров С. А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс – М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 303 с.
- 6 Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 476с. <http://www.biblioclub.ru>
- 7 Репнев В. А. Кризисный менеджмент: теория и практика - М.: Директ-Медиа, 2012 – 874 с.
- 8 Рогова Е. М. Ткаченко Е. А. Финансовый менеджмент. Учебник – М.: ЮРАЙТ, 2011. - 541 с.
- 9 Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012.
- 10 Гавриленко В. М. Менеджмент. Конспект лекций в схемах. Учебное пособие - М.: А-Приор, 2010. Университетская библиотека онлайн <http://www.biblioclub.ru>
- 11 Гавриленко В. М. Менеджмент (конспект лекций). Учебное пособие - М.: А-Приор, 2013.
- 12 Михалева Е. П. Менеджмент. Краткий курс лекций 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮРАЙТ, 2011. Университетская библиотека онлайн <http://www.biblioclub.ru>
- 13 Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. (Гриф МО и Н РФ).
- 14 Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 221. – (Гриф МО РФ, УМО).
- 15 Кноринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Издательство НОРМА – ИНФРА-М, 2001. – 528с.
- 16 Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник. – М.: Экзамен, 2002. – 256с.
- 17 Менеджмент: Учебник для вузов/ / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 343с.
- 18 Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 248с
- 19 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992, 1996, 2000 – 702с.
- 20 Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2000. – 416с.
- 21 Теория системного менеджмента: Учебник/ Под общ. ред. П.В.Журавлева. Р.С. Седегова, В.Г. Яшев-

- ского – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512с.
- 22 Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб: Издательство «Лань», 2002. – 528с.
 - 23 Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издат.- торговая корпорация «Дашков и К^о», 2003. – 300с.
 - 24 Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 367с.
 - 25 Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 832с.
 - 26 Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1998. – 400с.
 - 27 Практикум по менеджменту: Конкретные ситуации, задачи и курсовые проекты: Учеб. пособие/ Под ред. В.И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. – 272с.
 - 28 Ходеев Ф.П. Менеджмент /Серия «Учебники и учебные пособия» . – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 224с.
 - 29 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Новое знание, 2004. – 336с.
 - 30 Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В.Валового. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. – 392с.
 - 31 Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. – СПб: Питер, 2003. – 336с.
 - 32 Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности /Ответ.ред. И.О.Фаризов. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 247с.
 - 33 Глухов В.В. Математические методы и модели для менеджмента: Учебное пособие. – СПб: Издательство «Лань», 2000. – 480с.
 - 34 Вершигора В.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 283с.
 - 35 Салимжанов И.Х. Менеджмент: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 320с.

Периодические издания

- 36 Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
- 37 Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»
- 38 Журнал «Проблемы теории и практики управления»
- 39 Журнал «Современное управление»

Интернет-ресурсы

13. <http://www.mevriz.ru> – сайт журнала "Менеджмент в России и за рубежом"
14. <http://www.marketing-magazine.ru> – сайт журнала "Маркетинг Менеджмент"
15. <http://www.managementnews.ru> – сайт журнала "НОВОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА"
16. http://www.gsom.ru/about_som/structure/publishing/tjm/– сайт журнала "Российский журнал менеджмента" Журнал учрежден Санкт-Петербургским государственным университетом по инициативе Высшей школы менеджмента СПбГУ
17. <http://strategy.bos.ru> - сайт, посвященный различным аспектам стратегического менеджмента
18. www.expert.ru - сайт журнала «Эксперт»
19. www.cfin.ru - сайт проекта «Корпоративный менеджмент»
20. www.kommersant.ru - сайт журнала «Коммерсант-Деньги»
21. www.ptpi.ru - международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
22. Эрудия. Российская электронная библиотека. Экономика и предпринимательство [Электронный ресурс] [//www.yas.yuna.ru](http://www.yas.yuna.ru).

Интернет-ресурсы, доступ к которым предоставляется в КубГУ:

1. Коллекция журналов издательства Elsevier на портале ScienceDirect <http://www.sciencedirect.com/>
2. Электронная библиотечная система издательства «Лань» <http://e.lanbook.com/>
3. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» www.biblioclub.ru
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. Электронная библиотечная система «РУКОНТ» <http://www.rucont.ru>
6. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
7. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций. База информационных потребностей <http://infoneeds.kubsu.ru/>

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения занятий необходимы аудитории, оснащенные компьютерами и мультимедийной аппаратурой. Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине используется LCD-проектор.

Демонстрационное оборудование - ЖК-панель.

Библиотечный фонд КубГУ: учебники, учебные пособия, периодические журналы, в электронной и бумажной формах.