

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИЛИАЛ В ГОРОДЕ ГУБКИНСКОМ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ПРАВА И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
« 26 » 06 2017 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки
Менеджмент организации

Степень выпускника
БАКАЛАВР

Форма обучения
Очная, заочная

Губкинский 2017

Наименование дисциплины

«Теория менеджмента»

Цель учебного курса «Теория менеджмента» – обеспечение подготовки выпускников–бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль Менеджмент организации для решения ряда профессиональных задач и приобретение необходимой квалификации для анализа различных экономических процессов и задач, решаемых в процессе управления.

Тем самым учебная дисциплина вносит важный вклад в общую профессиональную подготовку бакалавра менеджмента.

Учебные задачи дисциплины

Задачей дисциплины является формирование у будущих специалистов комплексного системного научного представления об управлении и практических навыков в области менеджмента.

В более детальном виде задачами дисциплины являются:

- рассмотрение исторических аспектов эволюции теории и практики менеджмента в рамках хозяйственной деятельности человека;
- демонстрация важнейших закономерностей и тенденций становления и развития теории и практики менеджмента;
- формирование у студентов навыков аналитического мышления;
- обеспечение подготовки конкурентоспособных профессионалов, которые с точки зрения теории и практики менеджмента умеют адаптироваться к текущим изменениям условий рынка.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший программу высшего образования, в рамках изучаемой дисциплины, должен обладать компетенциями, соответствующими виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы организации и управления на предприятии;
- сущность деятельности менеджера, его основные функции;
- как ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- способы принятия решений;
- особенности природы управленческого труда;
- различия между лидерством, влиянием и властью;

- основные способы менеджерской коммуникации, поощрения и коммуникации.

Уметь:

- дать определение менеджмента и обосновать его основные положения;
- ориентироваться в постоянно меняющейся экономической среде;
- корректировать свои цели, оценки и критерии, выбирать наиболее подходящие методы и инструменты для решения задач;
- организовать на научной основе свой труд;
- организовывать работу исполнителей.

Владеть:

- навыками кооперации с коллегами и работе в коллективе;
- навыками нахождения и принятия управленческих решений в условиях противоречивых требований;
- навыками проведения собеседования;
- навыками составления делового письма.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина (модуль) входит в профессиональный цикл базовая часть образовательной программы

Дисциплина адресована студентам 1,2 курса (2,3 семестр) (очной формы) и 2,3 курс (4,5 семестр) (заочной формы) обучающимся по профилю Менеджмент организации.

.Изучению дисциплины предшествуют: история экономики, история кредитной и финансовой систем, история бухгалтерского учета.

Для успешного освоения дисциплины должны быть сформирована(ны) общекультурные компетенции на пороговом уровне.

Успешное освоение дисциплины позволяет перейти к изучению следующих дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Маркетинг».

В профессиональном цикле базовой части ООП.

Программа дисциплины построена линейно – хронологически, в ней выделены разделы:

Раздел 1. Введение.

Тема 1.1. Понятие и сущность менеджмента.

Тема 2. Основные этапы формирования теории управления

Тема 3. Школа научного управления и главные представители школы научного управления и их труды.

Тема 4. Административная школа менеджмента

Тема 6. Отечественная школа в теории управления

Тема 7. Современные модели управления

Тема 8. Новые тенденции в развитии теории менеджмента

4.Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 10 зачетные единицы, 360 часа,

№ п/п	Форма обучения	Общая трудоемкость дисциплины (в часах)	Контактная работа с преподавателем (в часах)				Самостоятельная работа студента	Учебных часов на контроль	
			Лекции	Прак.	Лаборат.	КСР		Зачет	Экзамен
1	Очная	360	54	48	-	6	171		81
2	Заочная	360	12	18	-	4	317		9

5.Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Общая трудоемкость дисциплины для очной формы обучения составляет 10 зачетные единицы, Всего 360 ч. лекции – 54 ч, практические занятия - 48 ч, КСР - 6ч, СР – 171 ч, экзамен 2,3 семестр, курсовая работа в 3 семестре.

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции (код)	Всего компетенций
			Л.	Пр.	СР.			
Семестр 2								
1.	Тема 1. Введение в менеджмент.	1	2		9	Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
2.	Тема 2 Основные термины, понятия и гипотезы применительно к теории менеджмента	2,3	4	3,5	9	Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
3.	Тема 3. Развитие управленческой мысли	4,5	4	4,5	9	Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
4	Тема 4. Классическое направление менеджмента	5,7	4	4,5	9	Доклады	ОПК-3, ПК-1	2
5.	Тема 5.	8,9,10	4	4,5	9	Рубежный	ОПК-3, ПК-1	2

	Гуманитарное направление менеджмента					контроль 1, Рефераты, практические ситуации		
6.	Тема 6. Современное направление менеджмента	11,12	6	4,5	9	Опрос, тестирование, реферирование статей	ОПК-3, ПК-1	2
7.	Тема 7. Развитие управленческой мысли в России	13,14,15	4	4,5	9	Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
8.	Тема 5. Содержание и специфика деятельности менеджера	16,17	4	4,5	9	Опрос, тестирование, реферирование статей	ОПК-3, ПК-1	2
9.	Тема 9. Коммуникации в менеджменте	18	6	3,5	9	Рубежный контроль 2, Решение кейсов, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
	Итого 2 семестр		36	32+4	81			
	Семестр 3							
10.	Тема 10. Виды управленческого влияния	1,2,3	2,5	24	10	Решение практических ситуаций, опрос	ОПК-3, ПК-1	2
12.	Тема 11. Планирование деятельности организации	4,5,6,	2,5	4	10	Решение кейсов, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
13.	Тема 12. Построение организации	7,8,9,	2,5	4	10	Рубежный контроль 1,	ОПК-3, ПК-1	2
14.	Тема 13. Мотивация персонала	10,11,12	2,5	4	15	Решение кейсов, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
15.	Тема 14. Управленческий контроль	13,14,15	2,5	2	15	Доклады	ОПК-3, ПК-1	2
16.	Тема 15. Властные полномочия менеджера	16,17	2,5	4	15	Опрос, тестирование, реферирование статей	ОПК-3, ПК-1	2
17.	Тема 16. Лидерство	18	3	4	15	Рубежный контроль 2, Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
	Итого 3 семестр		18	16+2	90			
	итого		54	48+6	171			
Форма промежуточной аттестации – экзамен 2 и 3 семестр, курсовая работа 3 семестр								

Общая трудоемкость дисциплины для заочной формы обучения ускоренные сроки составляет 10 зачетные единицы, Всего 360 ч. лекции – 12 ч, практические занятия - 18 ч, КСР - 4ч, СР – 317 ч, зачет 4 семестр, экзамен 5 семестр, курсовая работа в 5 семестре.

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции (код)	Всего компетенций
			Л.	Пр.	СР.			
Семестр 3								
1.	Тема 1. Введение в менеджмент.	1	0,7	1	10	Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
2.	Тема 2 Основные термины, понятия и гипотезы применительно к теории менеджмента	2,3	0,7	1	10	Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
3.	Тема 3. Развитие управленческой мысли	4,5	0,8	1	10	Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
4	Тема 4. Классическое направление менеджмента	5,7	0,8	1	10	Доклады	ОПК-3, ПК-1	2
5.	Тема 5. Гуманитарное направление менеджмента	8,9,10	0,8	1,2	10	Рубежный контроль 1, Рефераты, практические ситуации	ОПК-3, ПК-1	2
6.	Тема 6. Современное направление менеджмента	11,12	0,8	1,2	10	Опрос, тестирование, реферирование статей	ОПК-3, ПК-1	2
7.	Тема 7. Развитие управленческой мысли в России	13,14,15	0,8	1,2	10,2	Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
8.	Тема 5. Содержание и специфика деятельности менеджера	16,17	0,8	1,2	10,2	Опрос, тестирование, реферирование статей	ОПК-3, ПК-1	2
9.	Тема 9. Коммуникации в менеджменте	18	0,8	1,2	10,2	Рубежный контроль 2, Решение кейсов, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
	Итого 3 семестр		8	10	86			
Семестр 3								
10.	Тема 10. Виды управленческого влияния	1,2,3	0,5	1,4	33	Решение практических ситуаций,	ОПК-3, ПК-1	2

						опрос		
12.	Тема 11. Планирование деятельности организации	4,5,6,	0,5	1,4	33	Решение кейсов, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
13.	Тема 12. Построение организации	7,8,9,	0,5	1,4	33	Рубежный контроль 1,	ОПК-3, ПК-1	2
14.	Тема 13. Мотивация персонала	10,11,12	0,5	1,4	33	Решение кейсов, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
15.	Тема 14. Управленческий контроль	13,14,15	0,5	1,4	33	Доклады	ОПК-3, ПК-1	2
16.	Тема 15. Властные полномочия менеджера	16,17	0,5	1,4	33	Опрос, тестирование, реферирование статей	ОПК-3, ПК-1	2
17.	Тема 16. Лидерство	18	0,5	1,4	33	Рубежный контроль 2, Опрос, тестирование	ОПК-3, ПК-1	2
Итого 4 семестр			4	8	231			
итого			12	18	317			
Форма промежуточной аттестации – экзамен 5 семестр, курсовая работа 5 семестр								

Содержание дисциплины

5.1. Темы и их аннотации

Раздел 1. Введение в менеджмент.

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента. Цели, задачи и основные функции менеджмента. Менеджмент – важнейший ресурс социального развития 20-го столетия. Понятие «менеджер», его основные задачи. Отличие менеджера от предпринимателя. Социально-экономические предпосылки становления, формирования и развития менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России. Роль предпринимательства в обществе. Социальная ответственность предпринимательства. Этика и современное управление. Основные категории и понятия, используемые в менеджменте. Характеристика важнейших функций менеджмента и основных элементов управленческого процесса. Различные подходы к изучению управления и менеджмента.

Тема 2. Основные термины, понятия гипотезы

Основные закономерности, тенденции в развитии управленческой мысли. Особенности эволюции хозяйства ведущих стран мира, обусловившие формирование новых идей в сфере управления в конце XIX – начале XX века. Существует более 50 определений *менеджмента*. *Менеджмент*, по мнению одних специалистов, – это управление организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики. Согласно другому определению, **мэнеджмент** (от англ. *management* – управление, руководство, администрация, дирекция, умение владеть) означает разработку (моделирование), создание, максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем. Понятие появилось приблизительно в 1930-х годах в США. В рамках этого толкования *Менеджмент*

применяется в трёх основных сферах: бизнес, государственные структуры, некоммерческие организации.

Менеджмент также можно разделить на три уровня:

- Менеджмент высшего звена;
- Менеджмент среднего звена;
- Менеджмент низового звена.

По мнению третьих специалистов, *менеджмент* является синонимом (тождественным понятием) *управлению*, которое определяется как *целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели*. Менеджмент также определяют как *искусство обеспечения выполнения работы другими людьми*. Этому определению близко другое: *менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей*.

Тема 3. Развитие управленческой мысли

В наши дни слово «менеджмент» употребляется для обозначения особой профессиональной деятельности — высокоэффективного *управления организациями*. Ключевым словом в определении понятия «менеджмент» является именно управление, а под *организацией* в самом общем случае понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. При этом менеджментом принято называть такое профессиональное управление организацией, которое обеспечивает высокую результативность и эффективность ее работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие. Управление как сфера человеческой деятельности появилось давно. Во все времена совместная работа больших или малых групп людей так или иначе требовала управления, а именно: планирования, распределения обязанностей между работниками, объяснения каждому исполнителю его выгоды или необходимости участия в общем деле, контроля за работой со стороны старших и т. п. Изречения древнекитайского философа Конфуция (ок. 551—479 г. До н. э.) и сегодня могут использоваться в качестве рекомендаций руководителям:

— «Когда ведешь себя правильно, то за тобой пойдут и без приказа;

когда же ведешь себя неправильно, то не послушают, хоть и прикажешь».

— «Когда ты исправляешь сам себя, то с чем не справишься в правлении? Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?».

— «Когда какой-нибудь правитель пригласит меня на службу, то у него уже в течение года станет лучше, а через три он обретет успех».

Вспомним теперь Древнюю Грецию. Уже тогда в греческом языке существовало слово *demagogia*, обозначавшее искусство управления людьми, народом, страной (*demos* — народ, *ago* — веду). Расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управления — умения с помощью слова повести за собой массы людей. Большие массы людей, имевших статус свободных граждан, принудить силой к чему-либо было практически невозможно. Считается, что именно древнегреческий мыслитель Сократ (ок. 469 г.

до н.э. - 399 г. до н. э.) первым высказал мнение о том, что искусству управления необходимо обучать. Он считал ошибочной распространенную в его время идею, что величайшее из знаний — искусство управления государством — дается человеку само собой. Кроме того, он утверждал, что особенно нуждаются в обучении искусству управления люди одаренные, имеющие способности к управлению, потому что именно им чаще всего присущи неукротимость и необузданность, и без знаний эти люди могут причинить государству вред. Если же их обучить искусству управления, они принесут государству неоценимую пользу.

По мнению **Сократа**, хороший правитель — это мудрый правитель, обладающий знанием добра и зла и опирающийся в своей деятельности на это знание.

Высшей добродетелью является добродетель политическая, к которой относится искусство управления государством. Основа благополучия государства состоит в нерушимости

законов, в повиновении граждан и правителей этим законам. Сократ сформулировал идею об универсальном характере управления: чтобы управлять домом и управлять государством, необходимо одно и то же знание о единой добродетели. По его словам, не умея строить один дом, как можно взяться за строительство десяти тысяч? При наличии же соответствующего знания предмета и умения управлять людьми человек сможет одинаково успешно руководить как домом, так и войском, так и государством. Сократ указывал, что при всей своей специфике эти знания и умения — части единой добродетели и их не следует смешивать с занятиями ремесленника, сапожника, медика, музыканта, поскольку навыки и мастерство последних вообще не относятся к сфере добродетели. Таким образом, Сократ первым поставил вопрос о разделении управленческого и исполнительского труда.

Дальнейшее развитие управленческие идеи Сократа получили в трудах Платона (ок. 427 г. до н. э. — ок. 348 г. до н. э.) и Аристотеля (384—322 гг. до н. э.). Платон, ученик Сократа, первым высказал идеи о необходимости горизонтального разделения труда: «Человек не может работать одновременно и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть нет возможности. Каждый должен делать то, что умеет лучше всего. В государстве люди зависят друг от друга, и каждый выполняет свою работу на благо других людей».

Аристотель — греческий философ, ученик Платона — не соглашался со своим учителем по многим вопросам, в том числе и в принципах идеального государственного устройства. Знаменитое высказывание философа: «Платон мне друг, но истина дороже» — отражает его взгляды, независимые от идей наставника. Аристотель считал, что основой государства должна быть частная собственность, поскольку она коренится в природе человека. Философ был против обобществления имущества в государстве. Свои воззрения на государственное устройство отразил в работах

«Государство» и «Афинская полития».

Таким образом, управление совместной деятельностью людей существовало практически с момента появления человеческого общества. Можно утверждать, что на протяжении всей истории человечества развивались также и знания об управлении, формировались принципы, способы, методы управления людьми, предприятиями и целыми странами.

1.2. Классификация научных направлений и школ менеджмента

Знания об управлении формировались в основном эволюционным путем (постепенно). Однако во все времена на развитие этой науки сильное влияние оказывали различные исторические изменения: в политике, экономике, в системе социально-экономических отношений. Поэтому можно условно выделить события и периоды, которые послужили наиболее заметными толчковыми моментами для развития управленческой мысли. Однако в настоящем курсе *менеджментом* называется не любая управленческая деятельность, а профессиональное управление хозяйственными организациями, обеспечивающее их эффективное функционирование и развитие. При этом существует тенденция представлять менеджмент как сложную и многогранную науку. Поэтому здесь речь идет не об истории управления как сферы человеческой деятельности вообще, и даже не об истории развития знаний об управлении, а об основных этапах становления *научного менеджмента*, заложившего теоретические основы профессионального управления, а именно, о развитии *теории* и становлении *научных школ* менеджмента.

Научная школа менеджмента — это совокупность схожих идей, концепций и методов в сфере управления, а также коллектив ученых, разрабатывающих под руководством главы (основателя, лидера) школы выдвинутую им программу исследований. Основной силой, поднявшей научный интерес к управлению, была промышленная революция¹². Пожалуй, практики оказали не меньшее влияние на судьбу только еще рождающейся молодой науки, чем теоретики. Непосредственным источником «научного менеджмента» и тейлоризма XX в. надо считать деятельность так называемых основоположников «научного менеджмента» XVIII—XIX вв.—периода интенсивного технического перевооружения производства, возможности для которого открылись благодаря промышленному перевороту.

Интенсивные систематические исследования в сфере управления, проводимые с применением научных методов, начались в США в 1885 г. под руководством американского инженера и ученого Фредерика Уинслоу Тейлора. Первым серьезным вкладом в развитие менеджмента как науки принято считать публикацию в 1911 г. его книги «Принципы научного менеджмента» (*Frederick Winslow Taylor – “The Principles of Scientific Management”*). Начиная с этого периода и по настоящее время ведутся разнообразные исследования в области менеджмента, появляются новые научные направления-

Промышленная революция—это переход от аграрной экономики к индустриальному производству. Промышленный переворот происходил в разных странах не одновременно, но в целом можно считать, что эти изменения начались во второй половине XVIII в. и продолжались до второй четверти XIX в. Характерной чертой промышленной революции был стремительный рост производительных сил на базе крупной машинной индустрии и утверждение капитализма в качестве господствующей мировой системы хозяйства. В наши дни существует несколько подходов к классификации исторически сформировавшихся научных школ (теорий) менеджмента. Для правильного понимания идей и направлений развития научных школ менеджмента мы воспользуемся следующей классификацией:

1. Классическое направление менеджмента:

- школа научного менеджмента;
- административная школа;
- бюрократическая школа.

2. Гуманитарно направление менеджмента:

- школа человеческих отношений;
- школа наук о поведении.

3. Современные направления менеджмента:

- школа количественных методов;
- системный подход к менеджменту;
- ситуационный подход к менеджменту;
- процессный подход к менеджменту.

В следующих главах будут представлены имена основоположников и основные положения этих научных направлений и школ менеджмента.

Тема 4,5,6,7. Классическое, гуманитарное, современное направление менеджмента

1. Классическое направление менеджмента:

- школа научного менеджмента;
- административная школа;
- бюрократическая школа.

2. Гуманитарное направление менеджмента:

- школа человеческих отношений;
- школа наук о поведении.

3. Современные направления менеджмента:

- школа количественных методов;
- системный подход к менеджменту;
- ситуационный подход к менеджменту;
- процессный подход к менеджменту.

Общая характеристика воззрений представителей школы научного управления. Теоретики и практики – последователи школы научного управления Творческое наследие Ф.У.Тейлора. и основные положения тейлоризма. Теоретические воззрения Г.Л.Ганнта, Ф. и Л. Гилбрет. Особенности взглядов Г.Форда и основные положения концепции «фордизма». Вклад Г.Эмерсона в развитие идей классической школы управления.

Развитие теории управления в работах представителей административной школы менеджмента. Теоретические воззрения А.Файоля

Тема 5. Возникновение и развитие поведенческой школы управления

Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента. Теория и практика «человеческих отношений» в работах Э.Мэйо. Теоретические взгляды Г.Мюнстерберга. «Хоторнские эксперименты», их значение для развития управленческой теории и практики. Теоретические воззрения М.П.Фоллетт. Вклад Д.Макгрегора в развитие идей поведенческой школы. Теоретическое наследие А.Маслоу.

Главные представители отечественной школы: А.К.Гастев, П.М.Керженцев, А.А.Богданов. Их вклад в развитие теории управления.

Советская система и теория управления. Характерные черты и недостатки советской системы управления. Отечественная школа управления и теоретические воззрения О.А.Ерманского. Теория и практика управления в условиях планового хозяйства

Вклад П.Друкера, Т.Питерса в развитие мировой управленческой мысли. Теоретические работы С.Н.Паркинсона и их значение для развития теории управления

Тема 7. Развитие управленческой мысли в России

Развитие современной теории управления и задачи менеджмента в XXI веке

Тема 8. Коммуникации в менеджменте

Коммуникация - это обмен информацией между людьми, с помощью слов, букв, символов, жестов, через которые выражается отношение одного работника к знаниям и соображениям другой, достигается доверие и взаимопринятие. Это необходимый элемент в деятельности менеджера, общаясь с подчиненными, получает информацию для принятия решений, поддерживает деловые контакты с партнерами. Если устранить коммуникацию, то организация перестает быть управляемой, ее деятельность приобретает хаотичный, нескоординированный характер. Распознают три аспекта коммуникаций: технический, семантический и прагматический. Технический аспект связывают с процессами передачи информации от одной точки, оборудования или лица другому по соответствующим каналам. Семантический аспект отражает передачу и прием информации, включая ее понимание получателем. Прагматический аспект учитывает влияние принятой информации на поведение получателей, эффективность использования этой информации [11, с109-109].

Осуществление коммуникаций - это связующий процесс, необходимый для каждого управленческого действия. Существует мнение, что эффективно работающие руководители - это те, кто преуспел в налаживании коммуникаций.

Организация коммуникаций способствует, с одной стороны, повышению производительности труда, а с другой - достижению удовлетворенности в групповом взаимодействии. В широком смысле коммуникация не только способствует интеллектуальному развитию личности, но и представляет собой средство управления обществом или социальной группой.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена. Но самый факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения в нем людей. Для лучшего понимания процесса обмена информацией и условий в его эффективности, необходимо иметь представление о его стадии, в которых принимают участие несколько человек.

В обмене информацией выделяют следующие базовые элементы.

Тема 9. Виды управленческого влияния

Выбор вида влияния в зависимости от типа сотрудника, склонностей руководителя, особенностей корпоративной культуры и задачи оказывает существенное влияние на эффективность управленческого общения.

На самом деле большинство из нас интуитивно применяют некоторые или все из видов влияния. Но четкое их структурирование, понимание их плюсов и минусов позволяет нам добиваться большего эффекта. Важно понять, что ни один из видов влияния, которые мы далее рассмотрим и научимся применять осознанно, не является универсальным. Ни один из них нельзя считать априори лучше какого-то другого. Все зависит от конкретной ситуации. Главное — находить правильный инструмент для каждой ситуации, делать это быстро и уверенно.

1. Влияние закона как обязательного условия

Формулировка: «Так положено по...», «Исходя из этой инструкции, ты должен(а)...»

Некоторое время назад было проведено очень интересное международное социально-психологическое исследование, целью которого было, в частности, выявить типичную реакцию представителей разных народов и стран на введение неблагоприятного закона, касающегося частных лиц. Типичной российской реакцией было: «Надо искать, как его можно обойти».

К сожалению или к счастью, но пока это так. Поэтому для России данный вид влияния не очень эффективен. Не стоит часто им пользоваться, оно актуально разве что для исполнителей низшего звена или в ситуациях юридического урегулирования конфликтов. В остальных случаях, как правило, вызывает ярко выраженный протест или аналогичную реакцию: «Тебе положено приходить на работу в 9-00, это наши правила трудового распорядка». — «Значит, и уходить я могу в 18-00, что бы ни происходило». Гораздо более эффективно опираться на более позитивно воспринимаемые виды влияния.

Однако надо заметить, что этот вид влияния довольно эффективен в организациях с корпоративной культурой типа «организационное управление» (по Моутону — Блейку), т. е. там, где основой взаимодействий являются прописанные правила и процедуры. Точно так же и в плане человеческого типа. Если сотрудник — человек, тяготеющий к процедурам, управляемый и ценящий стабильность и предсказуемость, то влияние закона как обязательного условия будет довольно эффективным.

2. Влияние закона взаимной договоренности

Формулировка: «Как мы с тобой договорились...», «Мы с тобой договорились, что...»

Эффективно в подавляющем большинстве случаев при соблюдении двух условий: такая договоренность, хотя бы условно, существует, второе — мы имеем дело с порядочным человеком. Как правило, воспринимается вполне органично, отсутствует принуждение или какой-либо другой негатив. Более того, подчиненный (а мы говорим именно об управлении) получает признание того, что он полноправный партнер в общении и принятии решений.

Поэтому один из очень эффективных управленческих приемов — вовлечение подчиненных в процесс выработки решений, достижение промежуточных договоренностей, изначальное совместное определение «правил игры». Такой подход в дальнейшем позволяет нам с большей отдачей применять влияние закона взаимной договоренности. Особенно важен этот вид влияния при использовании демократического стиля управления, когда мы стремимся давать достаточно большую свободу и самостоятельность сотрудникам. С точки зрения характеристик личности подчиненного стоит отметить, что влияние закона взаимной договоренности очень позитивно воспринимается людьми, тяготеющими к внутренней референции или со смешанной референцией.

3. Влияние закона как групповых норм

Формулировка: «У нас (в компании, в отделе и т. д.) так принято/не принято».

Если у вас в компании сильная, однонаправленная корпоративная культура, если в компании или отделе люди действительно ценят мнение и уважение друг друга, если есть писаные и неписаные законы, то такой вид влияния будет эффективен для всех. Если это не так, то влияние закона групповых норм будет работать только при управлении людьми с внешней референцией, т. е. для тех, кому важно мнение и оценка окружающих. Вопрос в том, что на них так же легко при помощи того же инструмента могут оказывать влияние и другие люди.

Надо отметить, что в некоторых ситуациях влияние закона «так принято» может оказывать негативное воздействие, давать обратный эффект. Это происходит тогда, когда декларируемые нормы и ценности противоречат реально существующим. Поэтому всегда старайтесь оценивать, насколько декларируемая корпоративная культура, ценности и нормы соответствуют реальным. Как только мы видим значительные расхождения между реально существующей и декларируемой культурой в организации, надо начинать коррекцию и пытаться свести их воедино.

4. Экспертное влияние

Экспертное влияние — это один из самых эффективных видов влияния, который оказывает воздействие на всех людей, для которых важен профессиональный рост, содержание и интерес в работе, для тех, кому важно мнение окружающих и руководителя.

Экспертное влияние может осуществляться в трех вариантах:

4а. Эксперт — первое лицо, т. е. в нашем случае — руководитель

Формулировка: *«Ты знаешь, я многократно сталкивался с такой ситуацией (пояснение), поэтому я бы... (побуждение)».*

Эффективное влияние, при этом очень важно, чтобы сотрудник был убежден в наличии экспертного опыта у руководителя. Такой экспертный опыт имеет смысл постоянно подтверждать и демонстрировать, подогревая у сотрудников убежденность в экспертной позиции руководителя. Иногда очень важно смоделировать ситуацию, в которой вы имеете возможность показать свои навыки, знания и умение решать сложные ситуации.

4б. Эксперт — объективная статистика или данные

Формулировка: *«Ты знаешь, по данным... наиболее эффективным решением является (побуждение)».*

Эффективное влияние, если речь идет о том, что данные или статистика являются значимыми для сотрудника. Особенно хорошо воздействует такой вид влияния на людей, имеющих системный, научный склад мышления, людей, склонных оперировать подобными данными самостоятельно.

4в. Эксперт — третье лицо

Формулировка: *«Х. всегда делал (советовал, говорил) так... (побуждение)».*

Такие формулировки позволяют добиться хороших результатов тогда, когда это третье лицо действительно является авторитетом, входит в референтную группу того сотрудника, на которого мы хотим оказать влияние.

5. Харизматическое влияние, или влияние примера

Формулировка: *«Я уверен(а), что ты это сможешь сделать», «Для меня очень важно, чтобы ты это сделал», «Я бы на твоём месте...»*

Это влияние воздействует при условии, что руководитель является примером для сотрудника, входит в его референтную группу и обладает ярко выраженной харизмой. Харизма — сочетание энергетики и обаяния личности. Это качество, присущее личности изначально, его, безусловно, можно развивать и совершенствовать, но невозможно сформировать «с нуля» у взрослого человека. Харизма и харизматическое влияние является наиболее интуитивным, поэтому легко может иметь как знак плюс, так и минус (достаточно вспомнить таких харизматических лидеров, как Гитлер или Муссолини).

Если руководитель действительно обладает харизмой, очень велико искушение пользоваться этим влиянием постоянно: ведь это очень просто и не требует никаких дополнительных усилий со стороны руководителя. Но риски очень велики:

Во-первых, при значительном ухудшении личностных отношений руководителя и сотрудника харизматическое влияние может сойти на нет или даже давать обратный эффект.

Во-вторых, руководитель, который строил взаимодействия с подчиненными исключительно на основе харизматического влияния, практически не заменим: при приходе другого руководителя коллектив может оказаться демотивирован и плохо управляем.

Кроме того, харизматическое влияние относительно слабо воздействует на сильные личности, на людей, которые тяготеют к самостоятельности и самооценке на основании своих собственных критериев.

В общем, надо помнить, что «от любви до ненависти и от ненависти до любви один шаг». Поэтому вывод такой — харизматическое влияние эффективно и полезно, но никогда нельзя им злоупотреблять. Необходимо использовать этот вид влияния в эффективном сочетании с остальными.

6. Влияние вознаграждения

Формулировка: «Ты сможешь принять участие в этом проекте, и это даст тебе новый профессиональный опыт (если профессиональный рост является мотиватором для сотрудника)». Общая схема формулировки: «Сделай это, и это даст тебе... (мотиватор)».

Важно понимать, что под влиянием вознаграждения совсем не имеется в виду вознаграждение материальное. Суть влияния состоит в том, что мы объясняем сотруднику, как то или иное действие позволит ему реализовать его потребности и мотивы. Для того чтобы эффективно использовать влияние вознаграждения, необходимо уметь определять и знать карту мотиваторов каждого конкретного сотрудника, т. е. понимать, какой комплекс мотиваторов присущ именно ему или ей. Тогда мы сможем, с одной стороны, добиваться от сотрудника работы с максимальным КПД (коэффициентом полезного действия), с другой — давать ему возможность полной реализации его потребностей и мотивов. То есть мы одновременно добиваемся прагматической цели (увеличение продуктивности) и гуманитарной (удовлетворенность человека).

7. Влияние принуждения

Формулировка: «Если ты этого не сделаешь, то ты не сможешь расти дальше (любой другой мотиватор)».

По сути дела, влияние принуждения является зеркальным отображением влияния вознаграждения. Но важно помнить о нескольких закономерностях. В большинстве случаев эффективно соотношение 70/30, где 70 — вознаграждение, поощрение, 30 — принуждение, наказание. Во-вторых, чем выше уровень человека, чем выше уровень персонала, тем более эффективно позитивное подкрепление по сравнению с негативным. Таким образом, влияние принуждения стоит использовать очень осторожно, именно тогда, когда мы понимаем, что человек больше достоин порицания, нежели поощрения.

Что для нас важно? Важно чередовать виды влияния, правильно выбирая их, исходя из особенностей ситуации, организации и конкретного сотрудника. Стоит отмечать для себя, насколько эффективен был тот или иной вид влияния для каждого конкретного человека и группы людей. Очень полезно для руководителя тренироваться именно в тех видах влияния, которые наиболее трудно даются, не увлекаясь чем-то одним, что хорошо получается и так. Надо помнить, что самый лучший менеджмент — это менеджмент адаптивный, при котором руководитель умеет варьировать, приспосабливать свои управленческие навыки и умения к конкретной ситуации и особенностям подчиненного. Как только вы понимаете, что стали полностью адаптивны, можно сказать, что вы — искусный управленец.

Тема 10. Планирование деятельности организации

В рыночной экономике, не исключая стихийности хозяйственных связей, существенно возрастает роль планирования в управлении организацией. Никакое дело нельзя начинать и эффективно вести без заранее всесторонне обоснованного плана с расчетом на успех. Планирование позволяет выбрать кратчайшие пути рационального использования производственных ресурсов, повышения конкурентоспособности продукции, доходности предприятия.

Планирование — это целенаправленная деятельность хозяйствующих субъектов по разработке перспектив своего развития.

Продолжительность планового периода зависит от целей, конкретных условий планирования. При стабильной работе продолжительность планового периода, как правило, увеличивается.

По времени упреждения будущих событий прогнозирование подразделяют на краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное и сверхдолгосрочное (рассчитанное на длительную перспективу).

Краткосрочный план (месяц, квартал, полугодие, год) служит основой и ориентиром в текущей деятельности, поиске решений рационального использования ресурсов. Это наиболее конкретный и детальный план деятельности организации. Основой большинства краткосрочных планов является годовой бюджет организации с разбивкой по кварталам и месяцам. Помимо конкретных количественных характеристик такой план содержит информацию о содержании и точных сроках проведения того или иного мероприятия, ответственных за них. На крупных промышленных предприятиях существует практика дополнения краткосрочного плана суточным производственным (или иным) графиком.

Среднесрочный план (на срок до 2—3 лет) определяет конкретные цели, количественные характеристики и обобщающие показатели деятельности организации в натуральном и стоимостном выражении, средства достижения целей.

Долгосрочный план (на 5 и более лет) определяет общую стратегию и главные цели развития организации. Такие планы, как правило, составляют крупные промышленные и торговые развивающиеся организации.

Сверхдолгосрочный план (на 10 и более лет) определяет наиболее общие главные цели развития организации. В подобном плане качественные характеристики существенно преобладают над количественными, поскольку для долгосрочного периода учесть взаимное воздействие внешних и внутренних факторов, а значит, и производственные показатели организации невозможно. Следовательно, достоверность количественных показателей развития, если они будут отражены в плане, может вызывать справедливое сомнение.

Разновидностью долгосрочного и сверхдолгосрочного планов является стратегический план развития, который формулирует основные цели предприятия и пути их достижения. Целям в плане соответствуют потенциальные возможности организации. Соответственно, для каждой цели возможна своя стратегия, а для каждой стратегии разрабатывается соответствующая тактика: планы конкретных мероприятий.

Очевидно, чем длиннее плановый период, тем большее влияние на его реализацию оказывают различные факторы, часто не поддающиеся учету в долгосрочной перспективе. Таким образом, чем длиннее срок, на который рассчитан план, тем больше этот план приобретает черты прогноза. Уменьшение продолжительности планового периода увеличивает оперативность принятия решений. При этом возрастает объем и конкретика расчетно-аналитических работ.

Система планирования производственной и сбытовой деятельности любого предприятия включает три тесно взаимосвязанные подсистемы стратегического, текущего и оперативного планирования.

Стратегическое планирование

Целью разработки стратегии развития организации является выявление главных направлений дальнейшего его развития на основе максимального использования научно-технического, производственного и кадрового потенциала. Обычно руководство компании приближается к выработке главных стратегических решений постепенно, шаг за шагом, часто начиная с формулирования в самом общем виде исходной концепции, а затем дополняя ее по мере накопления информации. Как считает А. Томпсон, тем самым достигается минимальный уровень совершения серьезной ошибки. Это обусловлено тем, что ни одна из технологий принятия решений не обеспечивает идеального хода реализации стратегии.

В процессе разработки стратегического плана сначала диагностируется проблема, затем собирается внешняя и внутренняя информация, формулируются критерии принятия

решения, определяются и выбираются альтернативные стратегические варианты. Таким образом, речь идет о некотором алгоритме — рациональном подходе к решению поставленной цели, состоящем из двух этапов: системном анализе проблемы и принятии решения.

К основным методам системного анализа, используемым в стратегическом планировании, относятся:

1. Метод экспертной оценки, позволяющий количественно оценить привлекательность того или иного стратегического варианта, получил очень широкое распространение как инструмент системного анализа. Недостатком метода можно считать определенный субъективизм, зависящий от квалификации, уровня вовлеченности и методики, применяемой экспертом для оценки альтернатив.

2. Ситуационный анализ — поиск оптимального решения на основании исследования внешней и внутренней среды предприятия. Данный метод является самым распространенным при разработке стратегии развития организации. Для принятия стратегических решений проводится анализ внешней среды, оценка сильных и слабых сторон компании, выявляются наиболее важные проблемы на основе прошлого и настоящего опыта, выполняется прогноз развития событий в будущем. Недостатком ситуационного анализа является отсутствие четких рекомендаций по объему необходимой информации и определения того момента, когда дальнейший ее поиск нужно прекратить. Информации может быть собрано очень много, но это не является безусловной гарантией выбора правильного решения. Как сказал Рассел Акофф, «руководители часто некорректно предполагают, что больше информации — обязательно лучше».

3. Математические методы являются привлекательными с точки зрения получения однозначного количественного результата. Чаще всего применяются такие математические методы, как линейное программирование, корреляционный анализ, теория массового обслуживания, теория игр и вероятностные модели. В современных условиях особое значение приобрели критериальные вероятностные методы, позволяющие выбрать наилучшее решение в условиях неопределенности. К недостаткам математических моделей следует отнести ограниченное число рассматриваемых факторов, влияющих на принятие решения, и возможные ошибки в прогнозе вероятностей будущих событий. Ошибки прогноза зависят также от корректности и адекватности расчетной модели, от выбора прогнозируемых параметров, от объема и достоверности исходных данных и т.д.

Можно выделить три основные точки зрения на проблему постановки стратегической цели и способов ее достижения.

1. Классическая модель, основанная на системном подходе, предусматривающем тщательный анализ внешних и внутренних факторов, выявление проблемы, постановку стратегической цели с последующей ее декомпозицией и, наконец, формулирование всех возможных альтернатив решения проблемы. Фактически, стратегическая цель развития организации по такой модели всегда одна — это максимизация прибыли. Решения по достижению этой цели принимаются на основе сознательного выбора из нескольких альтернатив по однозначно выбранному критерию. Данная модель, представленная в работах И. Ансоффа, А. Томпсона и др., отражает основной тезис экономической теории об «объективной рациональности».

2. Поведенческая модель, согласно которой решения принимаются в условиях «ограниченной рациональности». С этой точки зрения не максимальная прибыль, а удовлетворенность от своей деятельности (при разумном уровне прибыли) является одним из самых важных мотивов в принятии решений управляющего организацией. В рамках поведенческой модели теории принятия решений на первое место выходят психологические факторы.

Следуя той или иной концепции, управляющий, разрабатывая стратегический план развития организации, должен реализовать несколько последовательных этапов:

- выбрать стратегию, при которой рентабельность и риск будут наименьшими;

- разработать вариант, дающий некоторое среднее значение рентабельности, одновременно предусмотрев меры по снижению риска;
- принять решение, полагаясь на свою интуицию и некоторые суждения.

На практике выбор стратегического варианта зависит как от состояния внешней среды, так и от опыта и интуиции руководителя или группы лиц, отвечающих за данную проблему. Следовательно, для принятия важных решений наиболее целесообразен комплексный подход, основанный на системном анализе и теории ограниченной рациональности, учитывающей психологические характеристики лица, принимающего решение.

При разработке долгосрочных планов определяются главные направления, по которым будет развиваться предприятие, устанавливаются содержание и последовательность выполнения важнейших, организационно-экономических и технических мероприятий, обеспечивающих достижения поставленных главных целей.

Важной частью процесса стратегического планирования является выработка целей для существующих и новых сфер деятельности.

Следующая стадия — разграничение и анализ рынков по сферам деятельности, определение сегментов рынка и основной концепции сочетания элементов маркетинга.

Важное место в процессе стратегического планирования организации займет определение уровня стратегических сфер деятельности.

В их числе четыре стадии:

- продуктовая стратегия;
- коммуникационная стратегия; ш ценовая стратегия;
- распределительная стратегия.

Процесс стратегического планирования предприятия, ориентированного на рынок, завершает маркетинговый контроль.

На основе стратегического долгосрочного плана развития предприятия, рассчитанного на срок свыше 5 лет, разрабатываются среднесрочные планы развития на 2—3 года. В дореформенный период широко были распространены 5летние перспективные планы развития предприятий. В настоящее время в связи с нестабильностью экономической ситуации предприятия предпочитают разработку среднесрочных планов на более короткий срок. Наличие на предприятии планов на долгосрочную (5 и более лет) и среднесрочную (2—3 года) перспективу стало важнейшим оценочным критерием их реформированности и условием инвестиционной привлекательности.

Оперативное планирование в организации

Оперативное планирование в организации, как правило, называется оперативно-производственным. Основное содержание оперативного планирования на производстве состоит в конкретизации плана выпуска продукции во времени и пространстве, непрерывном контроле и регулировании его выполнения. Иначе говоря, на основе оперативного планирования определяется, когда и где должны совершаться все операции по изготовлению деталей, сборке изделий, производству полуфабрикатов.

В основе системы оперативно-производственного планирования (ОПП) лежит разработанная в текущем плане или в бизнес-плане и принятая к исполнению производственная программа выпуска готовой продукции на год, квартал, месяц. Все расчеты, связанные с системой ОПП, в основном базируются на данных технической подготовки производства. Они увязываются с экономическими и финансовыми стоимостными показателями предприятия, а также с показателями выпуска продукции в натуральном выражении из производственной программы.

Считается, что оперативно-производственное планирование на предприятии целесообразно осуществлять в три этапа.

1. Этап объемного планирования. На этом этапе решается задача формирования производственной программы (перечня изделий и объемов их выпуска) предприятия на основе портфеля заказов. Годовая производственная программа предприятия распределяется по кварталам и месяцам для каждого цеха. При этом сопоставляют необходимые и

имеющиеся в наличии материальные и нематериальные ресурсы; предусматриваются мероприятия, обеспечивающие покрытие их недостатка.

2. Этап календарного планирования. На этом этапе происходит уточнение производственной программы по подразделениям и плановым переделам различной длительности с целью рациональной организации выпуска продукции. Здесь объектами планирования являются отдельные детали и узлы (сборочные единицы) и их движение в пределах отдельного цеха и между цехами в пределах предприятия. Установленные на первом этапе сроки изготовления деталей и узлов уточняются и корректируются с учетом возможностей конкретных участков или бригад. В итоге составляется подробный календарный план производства продукции по всем стадиям технологического процесса.

3. Заключительный этап оперативно-производственного планирования. На этом этапе окончательно уточняются производственные задания, организуется их выполнение. Разрабатываются и осуществляются оперативные мероприятия по регулированию работ между рабочими местами, обеспечению рабочих мест всеми необходимыми материальными ресурсами (заготовки, детали, инструмент и т.д.). Отклонения от плана выпуска продукции немедленно регистрируются, вносятся коррективы в графики работ, принимаются необходимые меры для восстановления запланированных параметров производства.

Различаются межцеховое и внутрицеховое оперативно-производственное планирование. Межцеховое планирование — установление оперативного плана выпуска продукции каждому цеху. При внутрицеховом планировании определяются программы выпуска для производственных участков, а при необходимости — для групп оборудования в пределах участка, отдельных рабочих мест. Очевидно, задания при внутрицеховом планировании более детализированы, сроки прохождения тех или иных операций более конкретны.

В организациях с различным типом производства методы оперативно производственного планирования различны, имеют свою специфику. Однако в любом случае этапы оперативно производственного планирования складываются в единый и непрерывный процесс планирования. Они взаимосвязаны, и каждый этап уточняется и при необходимости исправляет содержание предыдущего этапа.

На основе перспективных и стратегических планов развития предприятия разрабатываются планы на год. Такие планы носят название текущих. При составлении текущих планов учитываются произошедшие с организацией перемены. В современных условиях наиболее актуальным видом текущего планирования, учитывающим как действующие сферы функционирования предприятия, так и новые сферы, служит бизнес-план.

Тема 12. Построение организации

Функция организывания (организация деятельности) предполагает:

- выделение элементов (звеньев) управления;
- упорядочение связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач.

ОСУ выражает отношение власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т. п.).

Элементы ~ это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятыми принципами специализации.

Звенья включают несколько элементов.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень в ОСУ. Выделяют:

- институциональный (решение корпоративных стратегических задач): директор, совет директоров;
- управленческий (решение стратегических и тактических функциональных задач): руководители функциональных подразделений;

- технический управленческий уровень (решение оперативных и тактических задач): начальники отделов и цехов, мастера и др.

Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на:

- горизонтальные и вертикальные;
- линейные и функциональные;
- формальные и неформальные;
- прямые и косвенные.

Построение организационной структуры предполагает:

- группировку (департамезации) всех видов работ по функциям, видам продукции, географическим признакам, по потребителям, этапам производства и т. п.;
- формирование соответствующих звеньев (отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей);
- распределение полномочий и ответственности между звеньями;
- формирование каналов коммуникаций и механизмов координации.

Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач. Задачи вместе с полномочиями могут быть делегированы (переданы) лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность - это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение.

Власть - это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

Исторически сложились следующие виды основных организационных структур.

1. Линейная структура характеризуется четким единоначалием.
2. Линейно-функциональная.

Управление осуществляется линейными (ЛР) и функциональными (ФР) руководителями.

ЛР осуществляет всю полноту управления по всем объектам и по всем функциям управления, несет всю полноту ответственности за результаты деятельности своего подразделения (руководитель предприятия, начальники цехов, мастера участков). ФР бывают двух типов: реализующие одну или несколько функций управления по всему объекту управления (руководитель планового отдела, ОТК и т. п.), или те, кто реализует все функции управления в части объекта управления в соответствии с принятыми принципами специализации (главный инженер, главный механик и т. п.).

3. Дивизиональная структура представляет собой "скоординированную децентрализацию", вырастает из департамезации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Подразделения-дивизионы (стратегические бизнес-подразделения СБП) имеют значительную производственно-хозяйственную самостоятельность при отсутствии статуса юридических лиц.

4. Линейно-штабная представляет собой линейно-функциональную структуру управления, дополненную штабным органом. Штабное подразделение может носить как временный, так и постоянный характер.

Штабные структуры создаются в следующих случаях:

- ликвидация последствий стихийных бедствий, аварий, катастроф;
- освоение новой продукции, новой технологии, не традиционной для данного предприятия;
- решение внезапно возникшей неординарной задачи.

5. Матричная структура построена по принципу одновременного управления, как по горизонтали, так и по вертикали. Основу образует линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы, ранг которого выше ранга руководителя организации.

Матричные структуры весьма многообразны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Тема 13. Мотивация персонала

Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников, является «мотивация на результат». Результаты работы сотрудников определяются с помощью KPI (Ключевых показателей эффективности). KPI и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании. Большинство теоретиков систем мотивации пришли к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой, т.к. обосновывает бизнесу выплаты вознаграждений, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости к приложенным усилиям.

Выделяют следующие виды мотивации персонала:

- Материальная мотивация
- Социальная мотивация
- Психологическая мотивация

Тема 14. Управленческий контроль

1. Сущность и принципы контроля

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Классики науки управления (Ф.У.Тейлор, А. Файоль, Г.Эмерсон, Г.Черч) подчеркивали, что без контроля невозможно управлять любым процессом. Так, А.Файоль отмечал, что в любом мероприятии цель контроля состоит в проверке того, все ли происходит в соответствии с принятым планом, действующими инструкциями и установленными принципами. Цель контроля - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить и не допускать их повторения. По его мнению, следует контролировать все: предметы, людей, действия.

Рассматривая контрольную деятельность в управлении предприятия, А.Файоль разделял ее на шесть основных групп:

- с точки зрения административной - необходимо выяснить, существует ли программа работы и соответствует ли она моменту;
- с точки зрения коммерческой - все материалы, поступающие и выходящие, должны быть точно учтены по количеству, качеству, цене;
- с точки зрения технической - нужно проследить ход операций, их результаты, состояние машин и оборудования;
- с точки зрения финансов - необходимо проконтролировать кассу, имущество, материалы, расходный капитал и пр.;
- с точки зрения охраны - надо проверить средства, употребляемые для охраны имущества (от пожаров, краж и т.д.);

- с точки зрения учета - необходимо выяснить, как быстро поступают отчеты, дают ли они точное представление о положении предприятия, как ведется статистика. Таким образом, по А.Файоллю контроль соотносится со всеми основными функциями управления и реально сам становится особой функцией.

В настоящее время под термином “контроль” подразумевают:

- органическую функцию управления;
- набор средств регулирования поведения личности или организации в целом;
- функцию системы, выполняющую задачу обратной связи и обеспечивающую наблюдение за состоянием системы.

2. Виды контроля

Выделяют три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль.

Основными приемами этого контроля являются реализация, а не создание определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения плана, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении, и задачи его проверить готовность организации к началу работы. Этот контроль используется в трех областях: человеческих, материальных, финансовых. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации. В области материальных ресурсов контроль осуществляется за качеством сырья, чтобы произвести отличный товар. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет. Он отвечает на вопрос когда, сколько и каких средств безналичных или наличных потребуется организации. Он имеет две разновидности диагностический и терапевтический. Диагностический включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы, указывающие на то, что в организации что-то не в порядке. Терапевтический позволяет не только выявить отклонения от стандарта, но и принять исправительные меры.

Текущий контроль

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы. Текущий контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Заключительный контроль

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

3. Процесс контроля

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается изменению. Эти цели явным образом выступают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению, к которому можно оценить степень выполнения работы.

Конкретный критерий и определённый период времени называются показателями результативности. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие вопросы: ”Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? “ и “Что осталось не сделанным?”

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом менеджер принимает еще очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой стадии процедурам контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Измерение результатов. Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.

Передача и распространение информации. Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы контроль был эффективным, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводится до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимое решение и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Оценка информации о результатах. Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация – это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбирать одну из трёх линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Ничего не предпринимать. Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы её функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям.

Устранить отклонения. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показать масштаб отклонения от стандартов и точно указывать его причину.

Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы сразу понять причину отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних перемен факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

Пересмотр стандартов. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться не реальными, потому что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

4. Формы контроля

Весь управленческий контроль можно разделить на 2 основные формы, которые используются организациями:

1. финансовый контроль

2. административный контроль

1) Финансовый контроль даёт возможность прослеживать важнейшие экономические показатели деятельности хозяйствующих подразделений по стандартным формам, путём составления ими финансовой отчётности.

В центре внимания показатели:

- уровень прибыли;
- издержки производства;
- эффективность капитальных вложений;
- обеспеченность собственными средствами;
- платёжеспособность, ликвидность и др.

Контроль за деятельностью подразделений осуществляется через специальный аппарат (центральная служба). А также через бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования. Они собирают информацию и обрабатывают информацию, характеризующую фактические результаты деятельности за определённый период, отклонения от плановых показателей и особенно по прибыли и затратам. Поэтому система планирования и учёта должны строиться по идентичной форме. Система централизованного контроля позволяет поддерживать определённое сочетание централизации и децентрализации в управлении, т.к. предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев руководителям соответствующих подразделений.

2) Административный (оперативный) контроль призван систематически следить за выполнением производственной программы и текущих планов: контролируются показатели бюджета, сравниваются запланированные и фактические объёмы продаж, анализируются изменения доли фирмы на рынке и т.п.

В тоже время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и требует централизации в управлении, а оперативный контроль – децентрализации.

Выполнение функций маркетинга и планирования связано непосредственно с функцией контроля, без которого не могут реализовать себя в полной мере другие функции централизованного управления. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

В функцию контроля входят сбор, обработка, анализ информации и фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Важной функцией контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля отражается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые производственные показатели деятельности и проведения их анализа.

Фирма широко использует различные формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля), качества продукции, ценообразования, административный.

Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении фирмой в целом.

5. Управление по отклонениям

Процесс контроля – основа управления по отклонениям (управленческий учёт, его подсистемы: нормативный и контроллинг).

Суть – цели формализуются в системе нормативов, отклонения от которых, выявленные в результате контроля, служат основой управленческих решений.

Факторы и причины, вызывающие отклонения различны по масштабам и последствиям, отсюда отношение к ним: не обращать внимания, оставить на контроль самих работников (самоконтроль – личное клеймо) до тех, что могут угрожать жизнедеятельности предприятия, что составляет уровень руководителя.

Большую часть полномочий по выработке и принятию решений по отклонениям делегируются подчиненными, которые оценивают ситуацию (например, перерасход материалов), выявляют с чем это связано и принимают решения управления по отклонению. Требуется создания специальной системы учета.

6. Поведенческие аспекты контроля

Контроль осуществляют люди и направлен он на деятельность людей. Поэтому без учета их психологии и особенностей поведения строить его систему нельзя. Существует два вида контроля: внешний и внутренний. Идея внешнего контроля заключается в том, что люди лучше выполняют свои обязанности тогда, когда их деятельность находится под постоянным контролем, и при этом точно знают, какое поощрение получит за хорошо выполненную работу и какое наказание понесет за плохую работу. Психологи отмечают несколько причин улучшения работы при внешнем контроле: руководство использует информацию полученную после проведения работ для оценки деятельности сотрудников; повышенное внимание контроля может означать, что данная сфера деятельности вошла в раздел важных; большинство людей любят видеть результат своего труда воочию, а контроль делает их общественно-известными.

По другому выглядит система внутреннего контроля, основываясь на коллективном определении цели организации и ее подразделений. Этот контроль служит не для того, чтобы зафиксировать ошибки, а для того чтобы предотвратить их, подсказать людям, как лучше

работать. Самоконтроль возможен только в условиях преобладания здорового морально-психологического климата в коллективе. По этому чаще всего внутренний и внешний контроль используют вместе, хотя упор делается либо на одно, либо на другое.

Чтобы найти подходящую дозировку каждого необходимо учитывать ряд обстоятельств:

Насколько совместима стратегия контроля и стиль управления организацией.

Внешний контроль следует использовать в том случаи, когда есть возможность получить оценку выполненной работы сотрудников и на основании этого спросить с них за порученное дело.

При проведении контроля необходимо учитывать характер подчиненных и микроклимат коллектива, в котором они работают.

7. Эффективность контроля

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Контроль - это непрерывный процесс, совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

Характеристики эффективного контроля:

1. Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.

2. Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.

3. Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

5. Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Тема 15. Властные полномочия

Властные полномочия - это официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов. Властные полномочия определяются тремя характеристиками:

1. Властные полномочия детерминируются исключительно должностью, а не личными или деловыми качествами сотрудника организации. Менеджеры наделяются властными полномочиями учитывая их позиции в организационной иерархии, и каждый, кто занимает аналогичную должность, должен получить те же права.

2. Властные полномочия менеджера принимаются подчиненными. Властные полномочия распространяются с вершины иерархической пирамиды организации к ее основы, но подчиненность или подчиненность работников основывается прежде всего на их уверенности в легитимности приказов менеджеров. Реальные права руководителя определяются сознательным выполнением подчиненными его команд. Если сотрудники отказываются подчиняться распоряжениям, властные полномочия руководителя теряют силу.
3. Объем властных полномочий в вертикальной иерархии распределяется сверху вниз. Должности на вершине иерархии наделяются большими объемами формальных прав, чем должности на других ее уровнях.

Ответственность - обязанность выполнять поставленные задачи и обеспечивать их удовлетворительное решение. То есть, это обратная сторона "медали" властных полномочий. Например, предназначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнения определенных видов деятельности. Как правило, властные полномочия менеджеров пропорциональны ответственности, которая на них возложена. Если ответственность менеджера не обладающим достаточными полномочиями, то выполнение задач возможно, но затруднено. В этом случае руководитель должен иметь способности к убеждению коллег и подчиненных. Когда властные полномочия менеджера "превышают" ответственность, возникает соблазн злоупотреблений избытком ресурсов, использование всей полноты власти ради ничего не стоящих результатов.

Подотчетность - это механизм, с помощью которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности. Подотчетность означает, что наделенные властными полномочиями и ответственностью менеджеры обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с руководителями, которые занимают более высокие позиции в командной цепочке. Подчиненные должны осознавать подотчетность за решение поставленных задач, свою ответственность и иметь необходимые для выполнения задач властные полномочия. Подотчетность может быть встроена в организационную структуру.

С теорией властных полномочий непосредственно связана концепция делегирования. *Делегирование* - это процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, которые занимают позиции на низших уровнях иерархии. Сегодня некоторые организации побуждают менеджеров делегировать часть прав на самые низкие уровни властной пирамиды, что позволяет добиться максимальной степени гибкости при удовлетворении потребностей потребителей и адаптации к внешней среде.

Выделяют *линейные и вспомогательные властные полномочия*. В организациях можно наблюдать существенные различия между линейными и вспомогательными властными полномочиями, которые определяются местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отделы). Линейные отделы выполняют задачи, которые непосредственно связаны с основной целью и миссией организации. Например, отделы по производству и реализации товаров.

Вспомогательные отделы учитывают тех, кто обеспечивает предоставление специализированных услуг линейным отделам компании (отдел стратегического планирования, бухгалтерия, отдел трудовых ресурсов).

Линейные властные полномочия означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных. Круг вспомогательных властных полномочий более узкое и предполагает право давать советы, рекомендации и консультации по вопросам компетенции персонала и носит, скорее всего, коммуникативный характер, когда специалисты высказывают свои предположения в технических отраслях. Например, финансовый отдел производственной фирмы должен иметь вспомогательные властные полномочия, которые используются для координации действий с линейными отделами (согласование расчетных форм для закупки оборудования, стандартизация платных услуг и др.).

Тема 16. Лидерство

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Основные отличия менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
1. Администратор	1. Инноватор
2. Поручает	2. Вдохновляет
3. Работает по целям других	3. Работает по своим целям
4. Использует доводы	4. Использует эмоции
5. Контролирует	5. Доверяет
6. Профессионален	6. Энтузиаст
7. Принимает решения	7. Превращает решения в реальность
8. Делает дело правильно	8. Делает правильное дело
9. Уважаем	9. Обожаем
10. План-основа действий	10. Видение-основа действий
11. Полагается на систему	11. Полагается на людей
12. Поддерживает движение	12. Дает импульс движению

Исследования показали, что значительная группа менеджеров обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант в реальной жизни встречается очень редко.

Стиль лидерства (руководства) – это устойчивая система способов, приемов, методов воздействия руководителя на коллектив, в которой проявляются личные качества руководителя и особенности коллектива.

Рассмотрим классификацию стилей.

Выделяют три основных стиля руководства:

- авторитарный (директивный, автократический);
- демократический (коллегиальный);
- формальный (либеральный, анархический).

1. Авторитарный стиль – “ожидаю вклада и инициативы со стороны подчиненных”.

Менеджеры, которые пользуются этим стилем, склонны давать четкие инструкции, добиваться определенной инициативы от подчиненных и постоянно контролировать их действия.

Преимущества стиля:

- эффективность и своевременность;
- понятно, кто является ответственным;
- можно осуществлять полномочия власти без запугивания;
- развивает людей, у которых недостаточно опыта;
- дает больше гарантий принятия правильного решения.

Недостатки:

- не способствует профессиональному росту образованных работников;
- некоторым образованным работникам может не нравиться или вызывать обиду;
- может привести к текучести кадров, когда люди приобретут достаточный опыт работы.

Этот стиль подходит:

- когда работник приобретает опыт и компетенцию;
- когда работник в определенной мере понимает свою работу;
- когда работника необходимо направлять и содействовать ему.

Демократический стиль – “Давайте всё решать вместе!”

Менеджеры с таким стилем поощряют работников к участию в решении производственных вопросов, а также к развитию их способностей.

Преимущества:

- способствует привлечению к решению производственных вопросов;
- есть возможность для профессионального роста работников;
- поддерживает определенное время чувство удовлетворения у людей.

Недостатки:

- забирает у менеджера много времени;
- тот, кто не справляется со своими обязанностями, может саботировать цели организации в которой работает;
- изменения становятся источником конфликта в организации, и работники могут пытаться не допускать изменений;
- решение большинства не всегда наилучше отвечает интересам организации.

Этот стиль подходит:

- когда работник ознакомлен с заданием;
- когда работник высоко компетентен;
- когда работник и руководитель разделяют идеи и решения.

Формальный – “Коллега – партнер или тот, кто делегирует”.

Преимущества:

- стимулирует профессиональный рост и приобретение опыта;
- поддерживает длительное время производительность труда;
- положительно воспринимается опытными работниками;
- максимально стимулирует творческие усилия.

Недостатки:

- не срабатывает, когда починенные не имеют желания или не могут работать;
- могут возникнуть проблемы в отношениях с сильными личностями, злоупотребляющими властью.

Этот стиль подходит:

- когда работник способен взять ответственность за реализацию и принятие решения на себя;
- если у работника есть интерес и желание принимать и выполнять решения.

Вывод: чаще всего применяется комбинация стилей, созданная руководителем с целью использования положительных сторон того или иного стиля.

Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководства по отношению к работникам **теорией “Х”**.

Согласно этой теории:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищённости;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Представления демократического руководителя о работниках отличаются от представлений автократического руководителя. Мак Грегор назвал **теорией “У”**.

Согласно этой теории:

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением целей;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Также классифицировать стили руководства можно путем сравнения авторитарного демократического континуумов.

Ренсинс Лайкерт и его коллеги разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда в различных организациях. Исходя из этого Лайкерт выделил 2 стиля:

- *Руководитель, сосредоточенный на работе (руководитель, ориентированный на задачу)* заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда.
- *Руководитель, сосредоточенный на человеке* делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки, считается с нуждами работников и поощряет профессиональный рост.

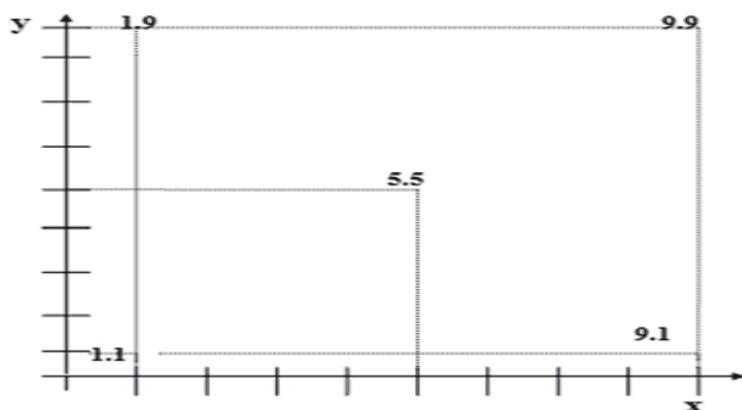
Вывод: на основании своих исследований Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства будет неизменно ориентирован либо на работу, либо на человека. Позже ученые вывели, что стиль руководителя может ориентироваться и на работу, и на человека.

Ренсинс Лайкерт выделил 4 стили лидерства, которые позволяют подчиненным участвовать в принятии решений:

- *Эксплуататорско - авторитарный.*
- Менеджер свое решение навязывает подчиненным. Мотивация осуществляется с помощью угроз. Высшие уровни менеджмента несут большую ответственность, в то время как низшие практически не несут ее вообще. Плюс недостаточная коммуникабельность.
- *Благожелательно- авторитарный.*
- Менеджер относится к подчиненным снисходительно, мотивация осуществляется уже на основе вознаграждения. Управленческий персонал несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня. Плюс малая коммуникабельность и ограниченность групповой работы.
- *Консультативно - демократический.*
- Менеджеры советуются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать всё лучшее, что они предлагают. Мотивация уже не только за счет вознаграждения, но и за счет подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются сверху вниз и снизу вверх. Плюс средние возможности групповой работы.
- *Демократический (система группового участия).*

Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация – за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации. Существует много коммуникабельных связей и большие возможности групповой работы.

Классификация стилей лидерства была предложена **Робертом Блэйком и Джейн Мутон** из Техасского университета. Они представили её в виде управленческой сетки или решетки, которая включает 5 основных стилей руководства.



По вертикали отражены 9 степеней “заботы о человеке”, по горизонтали – 9 степеней “заботы о производстве”.

(1,1) – “страх перед бедностью”

Приложение минимальных усилий со стороны менеджера как для сохранения коллектива, так и для организации и совершенствования производства. При этом прилагаются только те усилия, которые позволяют избежать увольнения.

(1,9) – “управление в стиле загородного клуба”

Менеджер сосредотачивается на хороших человеческих отношениях, но мало заботится о развитии производства.

(9,1) – “власть – подчинение”

Характеризуется высоким уровнем заботы о производстве и низким – заботы о людях.

(5,5) – “организационное управление”

Менеджер поровну делит всё внимание между развитием производства и формированием хороших отношений в коллективе, но при этом никто полностью не использует свой потенциал.

(9,9) – “стиль группового управления”

Базируется на усиленном внимании менеджера к подчиненным и производству одновременно. Создаётся команда, где люди сознательно приобщаются к целям организации. Обеспечивается высокий моральный настрой и высокая эффективность производства.

Двумерное трактование стилей руководства учеными университета штата Огайо

Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителей классифицировалось по двум параметрам:

- структура;
- внимание к подчиненным.

Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям.

Структура – такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней.

Внимание к подчиненным – поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня; строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненным.

Комбинация размерностей стилей руководства по классификации штата Огайо.

Низкая степень структурирования и высокая степень внимания	Высокая степень структурирования, высокая степень внимания к подчиненным
--	--

подчиненным	
Низкая степень структурирования и низкая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования и низкая степень внимания к подчиненным

Ситуационные подходы к эффективному лидерству

Существует 4 ситуационных модели руководства, которые повлияли на развитие теории лидерства:

- **Модель Фидлера.**

- Она сосредоточила внимание на ситуации и выявила 3 фактора, которые влияют на поведение руководителей. Этими факторами являются:

- отношения между руководителями и членами коллектива;
- структура задачи;
- должностные полномочия.

- **Модель Теренса Митчела и Роберта Хауса “путь – цель”.**

Их подход также указывает руководителю на необходимость применять стиль руководства наиболее соответствующие ситуации. Этот подход исходит из того, что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают целей.

В своей модели они рассматривали 4 стиля руководства:

- *Стиль поддержки* (ориентируется на человека или на человеческие отношения).
- *Инструментальный* (ориентированный на работу или на задачу).
- *Поощряющий участие* (руководитель делится имеющейся у него информацией с подчиненными и использует их идеи для принятия решения группой).
- *Ориентированный на достижение* (характеризуется постановкой перед подчиненными напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей).

III. **Модель жизненного цикла руководства Херси и Бланшара.**

Утверждается, что при этом стиле руководства наиболее эффективный стиль всегда разный, в зависимости от зрелости исполнителей.

IV. **Принятие решения руководителем Врума-Йеттона.**

Эта модель имеет 5 стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений:

- Вы сами решаете проблему и принимаете решение, используя имеющуюся у Вас на данный момент информацию;
- Вы получаете информацию от своих подчиненных, а потом сами решаете проблему;
- Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, выслушиваете их идеи и предложения, но не собирайте их вместе в одну группу. Решение принимаете Вы сами;
- Вы излагаете проблему группе подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем Вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать влияние Ваших подчиненных;
- Вы излагаете проблему подчиненным и все вместе находите и оцениваете альтернативы, пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы.

Врум и Йеттон разработали 7 критериев, по которым оценивается ситуация “подчиненные-руководитель”.

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Критерии:

- значение качества решения;
- наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия решения;
- степень структурирования проблемы;

- значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения;
- определенная на основании прошлого опыта вероятность, что авторитарное решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
- степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы;
- степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Вывод: для того, чтобы менеджер работал эффективно, он должен использовать различные стили в зависимости от конкретной ситуации. Крис Аджирис по этому поводу замечал, что “лучший” стиль руководства – это “адаптивный или “ориентированный на реальность”.

Определите, к какому типу относится ваш руководитель, и в зависимости от этого стройте свои взаимоотношения с ним.

Тип начальника	Как себя вести с ним
1. Пессимист. Он несчастен от жизни, от самого себя и от вас. Постоянно обвиняет, хнычет, жалеет себя. Убежден, что всё, что не в его руках, закончится неудачей. Тщательно скрывает свои недочеты. Ему очень не нравится, когда кто-то хорошо проводит время.	1. Нельзя спорить с пессимистом, это только укрепляет его в негативных взглядах, но и нельзя разделять этих негативных взглядов, т.к. это только питает его пессимизм. Не торопитесь с решением, выслушайте его, поправьте, когда это необходимо, отнеситесь к его заботам конструктивно, изложите факты и установите “предел ужаса” – сценарий наихудшего исхода. Если вам это нужно, возьмитесь за проблему сами.
2. Интроверт. Этот человек сосредоточен на своих переживаниях. Он скрытен, из него трудно что-либо вытянуть, когда нужна информация. Он может многое предложить, но не всегда в состоянии выразить свои мысли.	2. Попробуйте добиться, чтобы шеф говорил как можно больше, принимайте дружескую молчаливую позицию и задавайте вопросы, не требующие обязательного ответа. Дайте ему возможность спокойно говорить или хранить молчание. Объясните, что вы испытываете, и попробуйте добиться его реакции.
3. Лысец. Он постоянно улыбается, дружелюбен, юмористичен. Говорит людям то, что они хотят слышать. Попытка “припереть его к стенке” напоминает попытку собрать ртуть вилкой. Специалист по уловкам.	3. Он нуждается в одобрении. Смейтесь его шуткам и наслаждайтесь его рассказами, но не позволяйте ему брать нереалистичные обязательства по отношению к вам. Требуйте факты и подтверждение истинности. Дайте ему понять, что честность – самая лучшая политика.
4. Боец. Ходячая бомба с часовым механизмом. Его гнев обычно лежит не на поверхности. Взрывается неожиданно, много кричит, выплескивает свой сарказм: ему нравится “стрелять без разбора”, быстро и часто. Когда вспышка заканчивается, он опять впадает в угрюмое состояние. Для него восстановление справедливости (реальной или воображаемой) является целью, отмщение – орудием.	4. Он боится своего собственного гнева и проявления своих эмоций. Попробуйте противостоять ему конструктивно. Вы даже можете сказать ему, что трудно иметь дело с шефом, который заводится с пол оборота. Попросите личной встречи с ним, не допускайте отклонений или срывов. Покажите свои серьезные намерения. Сосредоточившись на вопросе, попробуйте направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него, ведь ему нравятся вызовы.
5. Всезнайка. Знает много, но его проблема в том, что он действует так, как-будто знает всё. Очень нетерпелив, что проявляется в его	5. Он боится неугодия других и падения его собственного стандарта совершенства. Не воюйте, не обвиняйте его, избегайте попыток

<p>неспособности слушать. Если сталкивается с плохими фактами, то винит других, т.к. мало нуждается в других. Думает, что его разум и знания – единственный способ оценивать работу других.</p>	<p>быть “противоэкспертом”. Наоборот, подведите его к решению проблемы. Спрашивайте, слушайте и выражайте признательность, предложите альтернативы.</p>
<p>6. Нормальный. Наиболее распространенный тип, обладающий в той или иной мере чертами всех перечисленных.</p>	<p>6. Реагируйте на конкретное состояние руководителя и ситуацию. В общении придерживайтесь обычных деловых и этических норм, но помните и о “хитростях”, приведенных выше.</p>

5.2. Планы практических занятий (при наличии в учебном плане)

Краткое описание подходов к организации семинарских занятий: при проведении семинарских занятий используется индивидуальный опрос, формулировка и выдача письменных заданий, решение задач, расчет показателей, анализ нормативных документов, выполнение тестовых заданий, разбор практических ситуаций, проведение деловых игр, освоение коммуникативных информационных технологий.

Вопросы к семинару № 1

1. Выявите различные подходы к изучению управления, менеджмента.
2. Охарактеризуйте основные категории и понятия, используемые в менеджменте.
3. Дайте характеристику важнейших функций менеджмента.
4. Охарактеризуйте основные элементы управленческого процесса.
5. Назовите основные закономерности, тенденции в развитии управленческой мысли.
6. Какие особенности эволюции хозяйства ведущих стран мира обусловили формирование новых идей в сфере управления в конце XIX – начале XX века?

Задания для самостоятельной работы:

Контрольная работа или опрос на семинаре как варианты промежуточного контроля.

Вопросы к семинару № 2

1. Дайте общую характеристику воззрений представителей школы научного управления.
2. Каких теоретиков и практиков можно считать последователями представителей школы научного управления?
3. В чем состоит творческое наследие Ф.У.Тейлора?
4. Изложите основные положения тейлоризма.
5. Каковы теоретические воззрения Г.Л.Ганнта?
6. Охарактеризуйте теоретическое наследие Ф. и Л.Гилбрет.
7. В чем Вы видите особенности взглядов Г.Форда, основные положения концепции «фордизма»?
8. Как оценивается вклад Г.Эмерсона в развитие идей классической школы управления?

Задания для самостоятельной работы:

Контрольная работа или опрос на семинаре как варианты промежуточного контроля.

Вопросы к семинару № 4

1. Развитие теории управления в работах представителей административной школы менеджмента.
2. Охарактеризуйте теоретические воззрения А.Файоля.

Задания для самостоятельной работы:

Контрольная работа или опрос на семинаре как варианты промежуточного контроля.

Вопросы к семинару № 5

3. Какова роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента?
4. Проанализируйте теорию и практику «человеческих отношений» в работах Э.Мэйо.
5. «Хоторнские эксперименты», их значение для управленческой теории и практики.
6. Охарактеризуйте теоретические воззрения М.П.Фоллетт.
7. Теоретическое наследие А.Маслоу.

Задания для самостоятельной работы:

Контрольная работа или опрос на семинаре как варианты промежуточного контроля.

Вопросы к семинару № 6

1. Назвать представителей отечественной школы.
2. Охарактеризовать вклад российских теоретиков в развитие теории управления.
3. Проблемы управления в советской экономике и современная теория управления.

Задания для самостоятельной работы:

Контрольная работа или опрос на семинаре как варианты промежуточного контроля.

Вопросы к семинару № 7

1. Дать характеристику вклада П.Друкера и Т.Питерса в развитие мировой управленческой мысли.
2. Охарактеризовать теоретические работы С.Н.Паркинсона, их значение для развития теории управления.
3. Дайте характеристику новых тенденций в развитии современной теории менеджмента.

5.3. Планы лабораторного практикума (не предусмотрены)

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Структура СРС очная форма обучения

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы (часов)	Учебно-методические материалы
ОПК-3, ПК-1	.Введение в учебный курс. Важнейшие категории и понятия	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ОПК-3, ПК-1	Основные этапы формирования теории управления	Подготовка к опросу, тестированию	ССР	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ОПК-3, ПК-1	Школа научного управления и Главные представители школы научного управления и их труды.	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ОПК-3, ПК-1	Административная школа менеджмента	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	30	Рабочая программа, рекомендуемая

ОПК-3, ПК-1	Возникновение и развитие поведенческой школы управления	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ОПК-3, ПК-1	.Отечественная школа в теории управления	Подготовка к опросу, тестированию	СР	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ОПК-3, ПК-1	.Советская система и теория управления	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ОПК-3, ПК-1	Современные модели управления	Подготовка к опросу, тестированию	КСР	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ОПК-3, ПК-1	Новые тенденции в развитии теории менеджмента	Подготовка к опросу, тестированию		30	Рабочая программа, рекомендуемая
	экзамен			81	

Структура СРС заочная форма обучения

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы (часов)	Учебно-методические материалы
ОПК-3, ПК-1	. Введение в учебный курс. Важнейшие категории и понятия	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	16	Перечень вопросов к опросу, тестированию
ОПК-3, ПК-1	Основные этапы формирования теории управления	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	19	Перечень вопросов к опросу, тестированию
ОПК-3, ПК-1	Школа научного управления и Главные представители школы научного управления и их труды.	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	19	Перечень вопросов к опросу, тестированию
ОПК-3, ПК-1	Административная школа менеджмента	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	19	Перечень вопросов к опросу, тестированию,
ОПК-3, ПК-1	Возникновение и развитие поведенческой школы управления	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	19	Перечень вопросов к опросу, тестированию,
ОПК-3, ПК-1	. Отечественная школа в теории управления	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	19	Перечень вопросов к опросу, тестированию
ОПК-3, ПК-1	. Советская система	Подготовка к	СРС	19	Перечень

	и теория управления	опросу, тестированию			вопросов к опросу, тестированию
ОПК-3, ПК-1	Современные модели управления	Подготовка к опросу, тестированию	СРС	19	
ОПК-3, ПК-1	Новые тенденции в развитии теории менеджмента	Подготовка к опросу, тестированию		19	
	экзамен			9	

Виды СРС:

- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к коллоквиуму;
- подготовка реферата, доклада;
- подготовка к деловым играм;
- решение задач;
- выполнение расчетно-графических работ;
- написание курсовой работы.

По одной теме может быть несколько видов СРС.

Формы СРС:

- СРС без участия преподавателя;
- КСР контроль самостоятельной работы студента

Содержание СРС (по выбору преподавателя)

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Цели, задачи и основные функции менеджмента
3. Истоки современной управленческой науки
4. Классическая школа управления
5. Школа человеческих отношений, поведенческая школа
6. Наука управления, или количественный подход
7. Опыт менеджмента в России и за рубежом
8. Американская и японская модели управления: история формирования, особенности, основные черты.
9. Цели и задачи управления организацией
10. Централизованные и децентрализованные организации.
11. Виды структур: бюрократические, адаптивные.
12. Стратегический менеджмент
13. Стратегическое планирование.
14. Миссия и цели организации.
15. Глобальные, корпоративные, функциональные стратегии.
16. Разработка и реализация перспективных и текущих планов.
17. Внутренняя и внешняя среда организации.
18. Сущность групп. Классификация групп.
19. Формальные и неформальные группы, их виды и причины вступления в них.
20. Сущность конфликта в организации
21. Сущность управленческого решения
22. Сущность мотивации
23. Лидерство, власть и руководство.
24. Кадровое планирование

25. Методы стимулирования оплаты труда
26. Сущность коммуникаций
27. Процесс коммуникаций и эффективность управления.
28. Контроль и контроллинг.
29. Управление производством
30. Риск-менеджмент.

График контроля СРС 2 семестр

Недели семестра	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
формы контроля	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>m</i> <i>PK1</i>		<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>m</i>	<i>PK2</i>

Условные обозначения: *кр* – контрольная работа, *к* – коллоквиум, *р* – реферат, *д* – доклад, *ди* – деловая игра, *рз* – решение задач, *кур* – курсовая работа *o* – опрос, *t* – тест.

График контроля СРС 3 семестр

Недели семестра	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
формы контроля	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>m</i> <i>PK1</i>		<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>o</i>	<i>PK2</i>

Образовательные технологии

При проведении занятий и организации самостоятельной работы студентов используются традиционные технологии сообщающего обучения, предполагающие передачу информации в готовом виде, формирование учебных умений по образцу: Лекции, проблемные лекции, презентации, рефераты, доклады и др.

В процессе изучения курса используются новые образовательные технологии обучения: анализ конкретных ситуаций, видеокейсы, обсуждения в группах и т.д., для формирования лидерских позиций и навыков и умений управлять персоналом.

В целях совершенствования подготовки и развития самостоятельной подготовки по дисциплине практикуется выдача домашних заданий, определяемых преподавателем в соответствии с темами занятий, включающих изучение основной и дополнительной литературы, выполнение практических и расчетных работ, поиск и обработка дополнительной информации по заданной проблематике.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Планируемые результаты освоения образовательной программы	Этап	Показатели и критерии оценивания результатов обучения				Вид оценочного средства
		1.	2.	3.		
		неуд.	удовл.	хорошо	отлично	
способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);	1 этап: Знания	Отсутствие знаний	Фрагментарные Представления о концепциях управления и основных понятиях ИУМ	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы представления о концепциях управления и основных понятиях ИУМ	Сформированные представления о концепциях управления и основных понятиях ИУМ	Реферат, устный опрос
	2 этап: Умения	Отсутствие умений	Фрагментарное использование умений определять истоки и источники управленческой мысли	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование умения определять истоки и источники управленческой мысли	Сформированное Умение определять истоки и источники управленческой мысли	Контрольная работа к классе
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствие навыков	Фрагментарное применение навыков определения концепций и представителей	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков определения	Успешное и систематическое применение навыков определения концепций и представителей	Тестовые задания, решение кейсов

			научных школ управления	концепций и представителей научных школ управления	научных школ управления	
<p>владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);</p>	1 этап: Знания	Отсутствие знаний	обучающийся знает основные этапы эволюции управленческой мысли в области теории организационного поведения, но допускает неточности	обучающийся знает основные этапы эволюции управленческой мысли в области теории организационного поведения, но допускает несущественные ошибки	обучающийся основательно знает основные этапы эволюции управленческой мысли в области теории организационного поведения	Устный опрос, тестовые задания
	2 этап: Умения	Отсутствуют умения	обучающийся умеет анализировать основные этапы эволюции управленческой мысли в области теории организационного поведения, но неуверенно	обучающийся умеет анализировать основные этапы эволюции управленческой мысли в области теории организационного поведения на уровне простого анализа	обучающийся свободно умеет анализировать основные этапы эволюции управленческой мысли в области теории организационного поведения	тестовые задания, устный опрос
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствие навыков	обучающийся овладел навыками анализа накопленного опыта управления, но в типичной ситуации	обучающийся достаточно овладел навыками анализа накопленного опыта управления	обучающийся на высоком уровне овладел навыками анализа накопленного опыта	Контрольная работа,

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Устный опрос / Тестовые задания

Перечень заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «Знание»

1. Понятие менеджмента, его сущность, задачи, объект, субъект.
2. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности, его необходимость и место в системе социально-экономических отношений.
3. Модели менеджмента – американская, японская, немецкая (европейская).
4. Организация как основа менеджмента. Общие характеристики и основные признаки организации.
5. Цикл менеджмента, характеристика его основных составляющих.
6. Организационные структуры и основные принципы их построения.
7. Основные типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
8. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.
9. Мотивация и стимулирование. Теории мотивации.
10. Власть, виды власти, методы влияния, управленческая решетка.
11. Процесс принятия решений. Типы решения, требования к ним, методы принятия решений.
12. Процесс принятия решений. Уровни и этапы принятия решений
13. Контроль в процессе управления, его цели и области, этапы контроля.
14. Миссия и цели предприятия. Значение, виды целей.
15. Планирование в системе менеджмента - понятие, принципы, методы.
16. Планирование стратегическое, тактическое, оперативное, их сущность и значение.
17. Мотивация, ее основные задачи, сущность, мотивационный процесс.
18. Внешняя среда организации: понятие, основные элементы, влияние на организацию.
19. Внутренняя среда организации: понятие, основные элементы.
20. Власть, виды власти и влияние, методы влияния.
21. Лидерство и власть. Эффективный стиль лидерства.
22. Методы менеджмента (экономические, административные, социально - психологические)
23. полномочия, их классификация

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Менеджмент и управление. Основные категории и понятия.
2. Классификация подходов к определению понятия менеджмент.
3. Важнейшие функции менеджмента: общая характеристика.
4. Основные цели и задачи менеджмента.
5. Важнейшие элементы управленческого процесса.
6. Классификация форм управленческого труда.
7. Общая характеристика эволюции управленческой мысли.
8. Школа научного управления и ее современные последователи.
9. Теоретические воззрения Ф.У.Тейлора, «тейлоризм».
10. Теоретические взгляды Г.Л.Ганнта.
11. Теоретическое наследие Ф. и Л.Гилбрет.
12. Г.Форд, его теоретические взгляды и практика управления. Концепция «фордизма».
13. Развитие теории управления в работах основных представителей классической (административной) школы менеджмента.
14. Теоретические воззрения А.Файоля.
15. Характеристика принципов управления А.Файоля.
16. Вклад Г.Эмерсона в развитие идеологии управления.
17. Школа «человеческих отношений» и развитие теории менеджмента.
18. Особенности теоретических взглядов представителей поведенческой школы менеджмента.
19. Теория и практика «человеческих отношений» в работах Э.Мэйо.
20. «Хоторнские эксперименты»: вклад развитие теории и практики управления.
21. Теоретические взгляды Г.Мюнстерберга, их значение.
22. М.П.Фоллетт и идеи «гармонии труда и капитала».

23. Бихевиоризм в теоретических воззрениях А.Маслоу.
24. Новые тенденции в развитии современной теории менеджмента.
25. Вклад Д.Макгрегора в развитие идей поведенческой школы менеджмента.
26. Вклад П.Друкера в развитие мировой управленческой мысли.
27. Паркинсон С.Н. и его теоретические воззрения.
28. Советская школа управления - теоретические взгляды Н.К.Гастева.
29. Вклад А.А.Богданова в развитие советской школы управления.
30. Отечественная школа управления и теоретические воззрения О.А.Ерманского.
31. Характерные черты и недостатки советской системы управления.
32. Характеристика российской теории и практики управления.

Тестовые задания

Перечень тестовых заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «Умение»

Реферат (темы)

Экзаменационный тест вариант 1

1 Дайте общее определение понятию менеджмент

- А. Менеджмент – это управление человеческими коллективами в процессе общественного производства
- Б. Менеджмент – это целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
- В. Менеджмент – это управление производственно - хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями, хозяйственными обществами и т. д.
- Г. Менеджмент – это деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

2.Кто такой менеджер?

- А. Профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик
- Б. Человек, прошедший специальную подготовку и добивающийся результатов посредством труда других людей
- В. Профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики производства
- Г. Субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью

3.Менеджмент как наука– это:

- А. Комплекс знаний о методах и способах управления производством в производственно-хозяйственных системах
- Б. Междисциплинарная экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства
- В. Система методологических приемов и способов для изучения предмета науки менеджмент
- Г. Отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей

4.Что составляет основу методологии менеджмента?

- А. Законы, закономерности и общенаучные методы познания диалектического материализма
- Б. Экономико-статистические и социологические методы исследования
- В. Общенаучные методы анализа и синтеза, индукции и дедукции
- Г. Анкетирование, интервьюирование, социологические опросы в среде менеджмента и в трудовых коллективах

5.Ф. Тейлор является основателем:

- А. Эмпирической теории управления

- Б. Классической теории стоимости
В. Классической теории социально-ответственного менеджмента
Г. Школы научного менеджмента
6. Доктрина Мэйо - это:
А. Иерархическая теория человеческих потребностей
Б. Ситуационный подход к управлению
В. Теория человеческих отношений
Г. Теория социальных систем
7. Какая экономическая среда наиболее отвечает требованиям менеджмента?
А. Индустриализированные способы производства
Б. Рыночные механизмы регулирования общественного производства
В. Постиндустриальная стадия развития общества
Г. Развитое информационно-техническое общество
8. Что наиболее характерно для «японской» модели менеджмента?
А. Этатизм (огосударствление) отношений управления
Б. Широкое развитие инициативы совершенствования методов управления и производства непосредственно в трудовых коллективах
В. Переход от сугубо частнокапиталистического производства к социальному партнерству
Г. Широкое использование внутрифирменных методов совершенствования менеджмента и кадрового протекционизма
9. Назовите основные отличительные черты современного отечественного менеджмента
А. Этатизм (огосударствление) отношений управления
Б. Быстрое развитие рыночных форм производства и управления
В. Низкий уровень социального сознания и широкое использование авторитарных методов управления
Г. Незавершенность процесса экономических реформ и недостаточный уровень менеджмента
10. Иерархия – это
а) изменение состояния системы во времени
б) упорядоченность компонентов по степени важности
в) средства достижения цели
г) функционирование системы
д) алгоритм
-
11. Специалист по управлению - это
а) бухгалтер
б) менеджер
в) маркетолог
г) экономист
д) специалист по кадрам
-
12. Проектирование – это
а) этап, на котором осуществляется изменение
б) этап, на котором генерируется, исследуются и отбираются варианты осуществления изменений
в) процесс, формирования точек зрения на совокупность проблем
г) процесс формулирования целей изменения
д) процесс приобретения системой новых свойств
-
13. Для менеджеров бюрократического типа свойственно:
а) склонность к добросовестному выполнению рутинных управленческих процедур
б) негативно относиться ко всему новому
в) способность работать в группе равных себе по статусу менеджеров
г) высокий уровень авторитаризма

д) склонность к добросовестному выполнению рутинных управленческих процедур, негативно относиться ко всему новому, способность работать в группе равных себе по статусу менеджеров

14. Невербальный метод коммуникации

- а) модуляция голоса и интуиция
 - б) письменное сообщение
 - в) проведение сообщений
 - г) разговор по телефону
 - д) модуляция голоса и интуиция, письменное сообщение, проведение сообщений, разговор по телефону
-

15. Преимущества децентрализации управления

- а) улучшение подготовки руководителей разных уровней
 - б) упрощение контроля и координации
 - в) возможность руководству высшего звена оставить за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия решений
 - г) повышение эффективности процесса принятия решений
 - д) улучшение подготовки руководителей разных уровней, повышение эффективности процесса принятия решений
-

16. Внутренняя переменная организации

- а) технология
 - б) законодательство
 - в) конкуренция
 - г) потребители
 - д) социально- культурные факторы
-

17. Согласно теории мотивации Маслоу к первоначальным потребностям относятся

- а) физиологические потребности
 - б) социальные потребности
 - в) физиологические потребности и потребность в безопасности
 - г) потребность в безопасности и уважении
 - д) потребность в самовыражении
-

18. Состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий- это

- а) болезнь
 - б) стресс
 - в) конфликт
 - г) физиологическое недомогание
 - д) профессиональная непригодность
-

19. Стратегия – это

- а) комплексный план достижения целей организации
 - б) прогнозирование
 - в) изучение прошлого опыта
 - г) анализ деятельности организации
 - д) стратегия диверсификации
-

20. Основные этапы процесса стратегического планирования

- а) миссии и цели
 - б) анализ внешней среды и сильных и слабых сторон
 - в) оценка и управление реализацией стратегии
 - г) анализ альтернатив и выбор стратегии
 - д) миссии и цели, анализ внешней среды и сильных и слабых сторон, оценка и управление реализацией стратегии, анализ альтернатив и выбор стратегии
-

105. Тип управления, при котором реакция организации на изменения появляется после совершения событий

- а) управление на основе экстраполяции
 - б) управление на основе контроля за исполнением
 - в) управление на основе предвидения изменений
 - г) управление на основе гибких экстренных решений
 - д) управление на основе экономии ресурсов
-

21. Качество персонала не определяется

- а) отношением к изменениям
 - б) профессиональной квалификацией в проектировании
 - в) мотивацией участия стратегической деятельности
 - г) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности
 - д) умение угадывать мысли и желания начальства
-

22. Фактор внешней среды организации

- а) производственный
 - б) финансовый
 - в) экономический
 - г) кадровый
 - д) прибыль организации
-

23. Фактор внешней среды организации, предполагающие постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов

- а) политические
 - б) социальные
 - в) рыночные
 - г) технологические
 - д) конкурентные
-

24. Функции менеджмента

- а) планирование, организация, координация, мотивация, контроль
 - б) моделирование, экспериментирование
 - в) экономические, организационно - распорядительные, социально - психологические
 - г) соответствуют стилю руководства
 - д) функциональные, линейные, штабные
-

25. Цель функции координирования

- а) проверка правильности работы системы управления
 - б) обеспечение синхронной работы всех участников управления
 - в) определение перспектив развития организации
 - г) создание структуры управления предприятием
 - д) учет выполнения заданий
-

26. Контроль - это

- а) процесс обеспечения достижения целей
 - б) разработка стандартов
 - в) регулирование отклонениями от первоначального плана
 - г) координирование деятельности подразделений
 - д) организация сбора количественных данных о деятельности предприятия
-

27. Ключевая цель менеджмента

- а) выйти на первое место по продаже продукции на рынке
 - б) сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
 - в) определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи
 - г) завоевать лидерские ПОЗИЦИИ по вводу новых видов продукции
 - д) организация сбора количественных данных о деятельности предприятия
-

28. Классификация целей менеджмента по периоду установления

- а) экономические, научные, социальные
- б) стратегические, тактические, оперативные

- в) маркетинговые, инновационные, кадровые
 - г) количественные, качественные
 - д) внутренние, внешние
-

29. Этапы управления по целям

- а) определение круга полномочий и обязанностей всех руководителей предприятий
- б) осуществление разработки целей менеджмента в рамках установленных обязанностей
- в) составление реальных планов достижения поставленных целей
- г) контроль, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов
- д) определение круга полномочий и обязанностей всех руководителей предприятий, осуществление разработки целей менеджмента в рамках установленных обязанностей, составление реальных планов достижения поставленных целей, контроль, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов

30. Вид разделения труда менеджеров, базирующийся на формировании групп работников, выполняющих одинаковые функции

- а) структурное
 - б) вертикальное
 - в) функциональное
 - г) структурное, вертикальное
 - д) технологическое
-

31. Совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей

- а) структура организации
 - б) методы управления
 - в) функции управления
 - г) стратегическое планирование
 - д) организация труда
-

32. К экономическому методу управления относится

- а) хозяйственное право
 - б) внутрифирменный коммерческий расчет
 - в) метод профессионального отбора кадров
 - г) метод гуманизации труда
 - д) законодательные и нормативные акты
-

33. Социально- психологический метод управления

- а) метод гуманизации труда
 - б) приказы, инструкции, заявления
 - в) налогообложение
 - г) ценообразование
 - д) законодательные акты и нормы
-

34. Критерий рациональной структуры управления

- а) максимальное число ступеней управления
 - б) дублирование функций управления
 - в) двойственность подчинения
 - г) высокие затраты
 - д) точные границы между линейным и функциональным руководством
-

35. Разновидности органического типа структур управления

- а) линейные, линейно - штабные
 - б) проектные, матричные, программно - целевые
 - в) функциональные, линейно - функциональные
 - г) линейные, функциональные
 - д) линейно- штабные
-

36. Соблюдение принципа единоначалия характерно для

- а) функциональной структуры управления
- б) линейной структуры управления
- в) матричной структуры управления
- г) дивизионной структуры управления
- д) структурные организация

37. К недостатку региональной, функциональной организационной структуры относится а) делегирование ответственности за получение прибыли на низшие управленческие уровни
б) адаптация стратегии к условиям отдельных регионов
в) возникновение дублирующих работ
г) координация внутри региональных подразделений
д) высокое качество управления

38. К достоинству линейной структуры управления относится а) оперативность в принятии решений
б) высокий уровень специализации управленческой деятельности
в) разделение функций управления между руководителями
г) высокая компетентность специалистов
д) высокое качество принимаемых решений

Практические ситуации

1. Определите, какими правами располагают:

- главный инженер машиностроительного завода;
- начальник производственного отдела;
- мастер цеха;
- директор техникума;
- староста курса;
- зав. Отделением.

2. В практике работы управленческие полномочия могут распределяться между руководителями предприятия на основе двух принципов:

А) Принципа единства подчинения, когда распоряжения следуют только от одного, вышестоящего, начальника (принцип единоначалия) и четко фиксируются права и ответственность всех рангов руководителей.

Б) Принцип двойного и множественного подчинения. В этом случае права и ответственность вышестоящего руководителя поглощает все права и ответственность нижестоящих руководителей.

Какие отрицательные и положительные стороны Вы видите в этих двух подходах к распределению полномочий.

3. Решите кейс

Корреспонденция в руководимом Вами подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надежно.

Как Вы поступите?

А) Поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и при необходимости может предложить возможные варианты их решения.

Б) Будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы.

В) Поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, кажущихся им существенными.

Задачи / Практические задания

Перечень заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «Владения»

ТЕМА «Менеджер и его функции в организации»

Контрольные вопросы:

В чем заключаются экономические основы менеджмента?

1. В чем различие управления и менеджмента?
2. Охарактеризуйте менеджмент как науку и искусство.
3. Перечислите управленческие роли менеджера.
4. Какими качествами должен обладать современный менеджер?
5. Отличительные характеристики зарубежного и отечественного менеджеров.
6. Какие факторы влияют на создание имиджа менеджера (руководителя)?
7. На чем основывается авторитет менеджера?
8. Охарактеризуйте основные функции менеджера в организации.
9. В чем заключаются особенности труда менеджера?

Задание №1

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на Ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
2. Нет ли в этом наборе, по Вашему мнению, чего-либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

Задание № 2

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проведение своей принципиальной линии;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Продумайте ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли Вы с положениями, изложенными выше, или у Вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых Вами положений.
2. Чем отличается от идеала ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера Вы считаете необходимым активно в себе развивать?

Ситуация №1

Лариса Данилова только что была выдвинута в низовые руководители ее боссом Романом Денисенко. Он выбрал Ларису, потому что она была наиболее способной и надежной из пяти человек, подчиненных ему. Его единственной оговоркой было то, что Лариса весьма застенчива и не так уверена в себе, как должен быть управляющий, однако он надеялся, что со временем она приобретет уверенность и силу. Выдвижение было неожиданным и непредвиденным для Ларисы. Учитывая проблемы отдела, над которыми работал Роман Денисенко, а также чувство лояльности, которое штат испытывал к нему, она не была уверена, что справится с работой, но ей было приятно, что Роман этим выдвижением оказал ей свое доверие. Станислав, достаточно нахальный сотрудник, не скрывал иногда, что он положил глаз на работу Романа в том случае, если Роман должен продвигаться в организации. Лариса испытывала опасения, что она не способна руководить Станиславом.

1. Поставьте себя на место Романа Денисенко и подготовьте заявление, которое он должен сделать перед группой при попытке помочь Ларисе взять хороший старт.
2. Какие самые важные проблемы встанут перед Ларисой в первые несколько недель работы в качестве низового руководителя?
3. Что будет думать и чувствовать Станислав, и как он, возможно, себя поведет по отношению к Ларисе, группе и своей работе?
4. Если бы Вы были на месте Ларисы, что бы Вы сделали, чтобы получить поддержку Станислава?

ТЕМА «Стили руководства»

Контрольные вопросы:

1. Раскройте понятие стиля руководства.
2. Охарактеризуйте основные стили руководства.
3. Какие стили руководства должны преобладать в организациях (промышленных предприятиях, финансовых учреждениях, небольших фирмах)?
4. Руководителем с каким стилем хотели бы быть Вы? Ответ поясните.
5. Под чьим руководством Вы хотели бы работать? Ответ поясните.
6. Каких руководителей подразделений Вы предпочтете, если будете директором организации? Дайте подробный ответ.
7. Попробуйте определить стили руководства, используемые вашими преподавателями, и описать различные ситуации, в которых эти стили оказывались эффективными.

Задание № 1

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

I. *Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."* Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение, и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

Задание № 2

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяются пять основных стилей руководства:

Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.

Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.

Золотая середина: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не занимается попустительством.

Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по Вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции.

В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №3

Целью задания является научить студентов практически использовать существующие поведенческие модели лидерства (а именно, «решетку менеджмента»), проанализировать их достоинства и недостатки.

Задание. Студенты должны самостоятельно предложить метод, позволяющий оценить место, соответствующее стилю руководства того или иного руководителя, если известен ряд характеристик его деятельности. С помощью этого метода необходимо определить ориентацию руководителей Иванова, Петрова и Сидорова на «решетке менеджмента» количественно. Исходные данные заданы таблицей 1.

Таблица 1 – Характеристика руководителей

№ п/п	Положение	Руководители	Частота повторения положения
1	2	3	4
1	В коллективе, возглавляемом данным руководителем, проводятся обследования социально-психологического климата, мнений, настроения людей	Иванов Петров Сидоров	часто систематически иногда
2	Руководитель обосновывает и отстаивает мнение коллектива перед вышестоящим руководством, если убежден в справедливости этого мнения	Иванов Петров Сидоров	часто часто никогда
3	Руководитель прикладывает все усилия, чтобы добиться от	Иванов	систематически

	подчиненных выполнения запланированных заданий в срок и с высоким качеством	Петров Сидоров	часто часто
4	Подчиненные четко знают свои и общие задачи и цели, стоящие перед организацией	Иванов Петров Сидоров	иногда часто систематически
5	Руководитель допускает, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не мешает получению высоких результатов	Иванов Петров Сидоров	часто иногда никогда
6	Руководитель осуществляет руководство, консультируясь и советуясь в разумной мере с подчиненными	Иванов Петров Сидоров	систематически иногда иногда
7	Для обеспечения контроля за выполнением заданий руководитель требует, чтобы подчиненные информировали его о проделанной ими работе	Иванов Петров Сидоров	иногда систематически часто
8	Руководитель считает, что в условиях НТП человек лучше работает в принудительном режиме, задаваемом машинами, технологией, организацией	Иванов Петров Сидоров	никогда иногда систематически
9	Руководитель анализирует работу своих подчиненных и делает вывод, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает деловитости	Иванов Петров Сидоров	никогда иногда часто
10	Руководитель читает книги и журналы по проблемам руководства коллективом	Иванов Петров Сидоров	часто часто никогда
11	Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляется в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат	Иванов Петров Сидоров	систематически часто часто
12	В коллективе, которым руководит данный менеджер, происходят конфликты	Иванов Петров Сидоров	иногда иногда часто
13	Производственные результаты коллектива, которым руководит данный менеджер, бывают высокими	Иванов Петров Сидоров	часто часто часто
14	Для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту менеджер побуждает их укреплять свое здоровье	Иванов Петров Сидоров	систематически часто иногда

Методические указания по выполнению задания.

Двумерная модель, получившая название «решетка менеджмента», рассматривает стиль (манеру поведения) и эффективность руководства по двум критериям:

- степень учета интересов производства (ориентированность на выполнение задания);
- степень учета интересов людей (ориентированность на персонал).

Авторы модели (американцы Блейк и Моутон) описали среднюю и четыре крайние позиции решетки: «золотая середина», «диктатор», «демократ», «пессимист», «организатор».

ТЕМА «Создание эффективной системы мотивации в организации»

Контрольные вопросы:

1. Проанализируйте различные трактовки мотивов. Какая из них Вам кажется наиболее подходящей сегодня? Почему?
2. Оцените теорию Ф. Герцберга. Как соотносятся между собой мотивы и удовлетворенность?
3. Считается, что теория ожиданий слишком сложна для использования ее в организациях. Верно ли это?
4. Насколько применимы, на Ваш взгляд, процессуальные теории в современных организациях?

5. Если, как подтверждают исследования, работа со скользящими интервалами для отдыха более эффективна, чем с фиксированными перерывами, то почему не первая, а вторая система преобладает в организациях сегодня?
6. Проанализируйте систему оплаты труда в какой-либо известной Вам организации с точки зрения характеристик систем эффективного вознаграждения. Какую иную систему оплаты труда Вы можете предложить?
7. Какие из называемых в современной литературе приемов мотивации наиболее подходят к условиям современной России, а какие – наименее?

7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Для определения уровня сформированности компетенции(й) предлагаются следующие критерии оценки ответа на экзамене.

Балльно-рейтинговая система призвана способствовать повышению качества учебного процесса, конкурентоспособности выпускников на рынке труда, интеграции вузовского образования в европейскую систему образования.

Все знания, умения, навыки (компетенции) обучающихся оцениваются в баллах. Максимальная сумма баллов, которую может набрать обучающийся за семестр по каждой дисциплине, виду учебных работ (курсовая работа, учебная и производственная практики и др.), составляет 100 баллов.

Максимальное количество баллов, которое может набрать обучающийся за один рубежный контроль, составляет 30, за два – 60 баллов.

Для допуска к экзамену (зачету) обучающийся должен набрать 40-60 баллов;

Экзамен (зачет) считается сданным, если обучающимся набрано 15-40 баллов на этапе промежуточной аттестации.

Дисциплина считается освоенной, если на этапе промежуточной аттестации обучающийся набрал более 14 баллов и итоговый рейтинг обучающегося по дисциплине за семестр составляет не менее 61 балла.

Каждый рубежный контроль включает в себя различные виды работ, выполнение которых является обязательным для всех студентов. Виды, формы работ, показатели и критерии их оценивания определяются преподавателем, отражаются в рабочей программе дисциплины и доводятся до сведения обучающихся на вводном (первом) занятии. Баллы по отдельным видам работ рубежного контроля не перекрывают друг друга. Штрафные и премиальные баллы исключаются. Замена текущего и рубежного контроля внеплановыми рефератами, конспектами учебников и т.п. не допускается.

Если обучающийся при изучении дисциплины по итогам 2-х рубежных контролей набрал максимальное количество баллов (60), преподаватель вправе оценить его работу за семестр в 100 баллов (добавив 40) и проставить оценку «отлично» за экзамен (зачет) автоматически. В ином случае автоматическое выставление оценки не допускается.

Если по итогам 2-х рубежных контролей набрано менее 60 баллов, обучающийся обязательно должен пройти промежуточную аттестацию в форме зачета или экзамена. Дисциплина считается не освоенной, если на этапе промежуточной аттестации обучающийся набрал менее 15 баллов и (или) итоговый рейтинг студента по дисциплине за семестр составляет менее 61 балла.

Таблица перевода итоговых баллов БРС в традиционную систему оценок

Баллы	Полная запись	Сокращенная запись
-------	---------------	--------------------

88-100	Отлично	отл.
74-87	Хорошо	хор.
61-73	Удовлетворительно	удовл.
0-60	Неудовлетворительно	неуд.
61-100	зачтено	

В 3 семестре учебным планом предусмотрено выполнение курсовой работы. Курсовая работа выполняется студентами 2-го курса очного и 3 курса заочного отделения, является основной текущей формой текущего контроля успеваемости, направленной на развитие навыков самостоятельной работы

Курсовая работа, ее подготовка и защита вырабатывает у студентов управленческое, логическое мышление, закрепляет полученные теоретические знания по дисциплине «Теория менеджмента», способствует развитию творчества и оригинальности, самостоятельности мышления и умению формулировать идеи, мысли, оценки явлений и ситуаций. Курсовая работа завершает изучение курса «Теория менеджмента» и является одной из форм контроля успеваемости студента по избранной им специальности.

Цели курсовой работы:

- дать возможность обучающимся приобрести навыки творческого разрешения предлагаемых практических ситуаций;
- закрепить навыки владения методиками исследования: экспериментирование, моделирование и проектирование;
- систематизировать теоретические знания, практические умения студента;
- оценивать результаты своей работы, определять следующие шаги для успешного продвижения вперед;
- развивать интеллектуальные умения, творческий потенциал студентов;
- определить степень подготовленности студента к самостоятельной работе.

Главные задачи курсовой работы:

1. Анализ собранного материала и его обработка в соответствии с экономико-статистическими, организационно-распорядительными, социально-психологическими методами менеджмента и различными методиками;
2. Теоретическое обоснование и раскрытие понятий, сущности, закономерностей, принципов, основных категорий, явлений и проблем по исследуемой теме;
3. Поиск и обоснование путей дальнейшего совершенствования эффективности деятельности объекта исследования по конкретному направлению темы;
4. Приобретение и развитие навыков по управлению, изучение и усвоение методов и приемов решения различных задач управления для обеспечения эффективного развития организации;
5. Разработка научно-обоснованных выводов, предложений по выявлению и мобилизации резервов роста экономической и социальной эффективности конкретного объекта исследования.

Курсовая работа должна отражать знание студентом:

- основных теорий построения организаций и современные направления их развития;
- экономических основ поведения организаций и критерия оценки эффективности их деятельности;
- действующего законодательства, регламентирующего хозяйственную, производственную и трудовую деятельность организаций;
- классических, фундаментальных исследований по теме;
- публикаций ведущих специалистов по теме в профессиональных журналах и других периодических изданиях за последние 3 года;
- другой учебной и научной литературы по теме.

В курсовой работе студент должен показать умение осуществлять аналитическую оценку теорий, концепций и идей различных авторов, диагностировать проблемы, умело применять

разные методы анализа и основные модели принятия управленческих решений по теме курсовой работы.

1.1 Выбор темы курсовой работы и ее утверждение

Студентам предоставляется право выбора темы курсовой работы. Он осуществляется исходя из интереса к проблеме, возможности получения фактических данных, а также наличия специальной научной литературы. При выборе темы студент руководствуется примерным перечнем тем курсовых работ, утвержденным кафедрой финансов, учета и управления. Выбор темы необходимо согласовать с научным руководителем.

1.2 Защита курсовой работы

Защита курсовой работы происходит на открытом заседании комиссии в составе ведущих специалистов кафедры, на которой могут присутствовать, задавать вопросы и обсуждать курсовую работу все желающие.

Задачей комиссии является определение уровня теоретической подготовки студента, его подготовленности к профессиональной деятельности.

Защита каждой курсовой работы проводится в следующем порядке:

- 1) студент в пределах 5-7 минут докладывает основные положения своей курсовой работы;
- 2) студент отвечает на замечания рецензента и обосновывает предложения, направленные на устранение замеченных рецензентом недостатков;
- 3) отвечает на вопросы по теме курсовой работы членов комиссии.

Защищенные курсовые работы сдаются на соответствующую кафедру с последующей сдачей в архив.

2.1 Структурные элементы курсовой работы

Существуют универсальные требования к структурным элементам работы:

1. Титульный лист
2. Содержание
3. Введение
4. Основная часть (2 главы)
5. Заключение (основные выводы и предложения по результатам исследования)
6. Список использованной литературы
7. Приложения (таблицы, схемы, рисунки, графические материалы)

2.2 Введение

Во введении обосновывается актуальность выбора темы, определяется ее значимость для науки и практики. От формулировки и доказательства того, что в исследуемой проблеме есть резервы для изучения и анализа, логично перейти к формулировке цели курсовой работы. Цель работы, как правило, заключается в конечном результате выполнения курсовой работы. После определения цели курсовой работы необходимо сформулировать задачи для ее достижения. При этом следует использовать следующие формы постановки задач: изучить..., описать..., установить..., проанализировать..., выявить..., обобщить..., разработать... и т.д. Формулировку задач исследования необходимо делать как можно более конкретно, поскольку решение этих задач должно составлять содержание глав курсовой работы, а также выводы и рекомендации по решению поставленных задач отражают заключение работы и выносятся на доклад. Количество поставленных задач не должно быть более 3-5.

Обязательным элементом введения является формулировка объекта и предмета исследования. Объект – где проводится исследование (страна, город, район, организация). Предмет – что исследуется (как правило, социально-экономические, трудовые, финансовые отношения по поводу...)

Во введении также нужно написать об информационной базе исследования, охарактеризовать исходную статистическую информацию. Целесообразно остановиться на методике исследования, указав, какие конкретно применялись методы, как проводилась обработка материала, в чем выразилось личное участие автора.

Объем введения составляет 2-3 страниц.

2.3 Содержание основной части курсовой работы.

Курсовая работа, как правило, состоит из 2 глав. Каждая глава разбивается на два-четыре параграфа. Специальные разделы рекомендуется включать составными элементами (подпараграфами) в параграфы глав. Объем каждого из параграфов работы должен быть не менее 8-10 страниц.

Все главы курсовой работы должны быть логично взаимосвязаны. Все параграфы и подразделы курсовой работы должны быть подчинены главному направлению темы, органически связаны между собой и являться логическим продолжением один другого. Вместе с тем, каждая глава должна носить самостоятельный законченный характер.

Объем основной части курсовой работы должен быть не менее 40 - 60 страниц текста, подготовленного на компьютере в формате Word.

Первая глава, как правило, носит теоретико-методологический характер. Здесь можно дать историю вопроса, показать степень его изученности на основе обзора соответствующей отечественной и зарубежной литературы.

В первой главе должны быть раскрыты понятия и сущность изучаемого явления или процесса, уточнены формулировки и др. Дается краткий обзор литературы, который должен показать степень знакомства студента со специализированной литературой, его умение систематизировать источники, критически их рассматривать, выделять существенное, определять главное.

Описание изучаемой проблемы и динамика развития явлений должны иллюстрироваться графическими материалами: справочными и обзорными таблицами, выполненными, главным образом, самостоятельно. Только в отдельных случаях можно заимствовать некоторые таблицы из литературных источников с обязательной ссылкой на первоисточник. Наряду с таблицами следует применять графики, которые обладают определенными преимуществами перед таблицами, так как позволяют более наглядно представить наиболее существенное и тем самым облегчить восприятие материала.

Теоретические проблемы должны быть представлены в сравнительно-аналитическом виде, автор курсовой работы должен критически охарактеризовать существующие концепции, подходы и дать им собственную интерпретацию, учитывающую специфику объекта исследования. По дискуссионным вопросам необходимо обосновать собственную позицию. Все отраженные мнения и концепции должны сопровождаться соответствующими ссылками.

По объему первая глава, как правило, не должна превышать 60% всей работы.

Вторая глава имеет аналитический характер и раскрывает практические аспекты применимости темы курсовой работы в современных условиях на конкретных предприятиях, в отрасли или в масштабах государства

По объему вторая глава составляет 40% основной части работы.

2.4 Заключение

Заключение является своеобразным итогом всей курсовой работы. Оно должно содержать общие выводы, обобщенное изложение основных проблем, авторскую оценку работы с точки зрения решения задач, поставленных в курсовой работе, данные о практической эффективности от внедрения рекомендаций или научной ценности решаемых проблем. Все задачи, поставленные во введении должны найти отражение в заключении. Недопустима ситуация, когда из заключения следует, что какая-либо из поставленных задач не решена.

В заключении могут быть указаны перспективы дальнейшей разработки темы.

Примерный объем заключения 3-5 страниц.

После заключения дается список использованных источников и приложения.

2.5 Список использованной литературы

Список литературы включает в себя нормативно-правовые акты, специальную научную и учебную литературу, другие использованные материалы, и должен быть организован в соответствии с едиными требованиями библиографического описания произведений печати. Система расположения нормативно-правовых актов в списке должна соответствовать системе расположения нормативно-правовых актов федерального значения в

Собрании Законодательства Российской Федерации. Прочие нормативно-правовые акты располагаются в соответствии с их иерархической принадлежностью. Специальная научная и учебная литература оформляется в алфавитном порядке.

В описании статей обязательно указываются названия журнала или собрания законодательства, где они опубликованы, год, номер и страница.

В список включается перечень использованных веб-сайтов. Оформляется в следующем порядке: название статьи, автор, источник (электронная версия газеты, журнала, нормативно-правового акта, канала телевидения и т.п.), ссылка на веб-сайт.

Ссылку на литературу приводят путем указания порядкового номера источника в квадратных скобках после соответствующей цитаты.

Список использованной литературы должен включать не менее 30 источников. Источники использованной литературы должны иметь год издания не позднее последних десяти лет. Исключение составляют первоисточники, не переиздававшиеся в этот срок.

2.6 Приложения

В приложения рекомендуется включать материалы, которые по каким либо причинам не могут быть включены в основную часть работы (таблицы вспомогательных цифровых данных, формулы и расчеты, промежуточные математические доказательства, формы отчетности, громоздкие таблицы, учетные регистры, документы, регулирующие деятельность организации и т.п.). Также все расчеты, выполняемые с применением специальных пакетов прикладных программ, следует вынести в приложение.

Объем приложений не ограничивается.

3 ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Управленческие революции в истории общества.
2. Промышленный переворот и формирование фабрично-заводского менеджмента в Англии в XIX веке.
3. Историко-экономические и теоретические предпосылки возникновения научного менеджмента в северных штатах США.
4. Разработка и внедрение положений «фордизма» в американскую практику промышленного управления.
5. Основные положения теории «научного менеджмента» Ф. Тейлора и его последователей.
6. Основные положения административной (классической) школы управления Анри Файоля.
7. Теория идеального типа административной организации – бюрократии, разработанной Максом Вебером.
8. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей.
9. Развитие теории хозяйственного управления и научной организации труда в России в первой половине XX века.
10. Разработка методики рационализации трудовых процессов (Москва) и концепции управления заводским хозяйством в России (Санкт-Петербург) в пореформенный период.
11. Организационно-техническая концепция управления в России в 20-30-х годах XX века.
12. Социальная концепция менеджмента в России в 20-30-х годах XX века.
13. Концепция тектологии А.А. Богданова.
14. Концепция научной организации труда А.А. Гастева.
15. Сущность системного подхода в управлении. Концепция системного подхода Л. Бергаланфи.
16. Развитие теории системного анализа в работах Б. Рудвика. Классификация структурированности управленческих проблем и специфика подходов к их решению.
17. Формирование и развитие концепции ситуационного подхода в управлении как базы объединения различных школ менеджмента. Вклад Р. Моклера в развитие ситуационной теории менеджмента.

18. Основные задачи ситуационного подхода. Развитие ситуационного подхода к анализу организационных структур. Разработка методов исследования операций с позиции системного подхода (Миллер и Стар).
19. Теоретико-методологические основы школы социальных систем современного менеджмента. Разработка Ч. Бернардом на основе системного подхода целостной теории организации управления.
20. Развитие концепции «социальных систем» Г. Саймоном. Проблема связи в организационной системе и применение системного анализа к дифференциации целей организации.
21. Развитие концепции «социальных систем» Ф. Селзником: институциональное воплощение тотальных целей организации как одна из главных задач руководства. Шесть ключевых аспектов политики организации в целом.
22. Развитие концепции «социальных систем» Э. Голднером. Соотношение рациональной и естественной систем. Понятия организационной напряженности и функциональной автономности.
23. Развитие концепции «социальных систем» А. Этциони. Организация как сложный агрегат, в котором взаимодействует множество социальных групп. Основные аспекты организационного анализа А. Этциони
24. Организационно-технические концепции управления (Богданов А.А., Гастев А.К., Ерманский А.А.). Постановка проблемы организации труда в масштабе общества.
25. Социально-организационные концепции менеджмента. (Керженцев П.М., Витке Н.А., Дунаевский Ф.А.). Разработка теоретических основ и практических методик научной организации труда на предприятиях.

4. СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1. Алиев В.Г. Теория организации. Учебник для ВУЗов. Изд. 3-е стереотипное. М. Экономика.2005
2. Аширов Д.А. Организационное поведение. Учебное пособие. М. Проспект.2006
3. Василевский А.И. История менеджмента. Учебник. М. Инфра-М.2007
4. Веснин В.Р. Менеджмент. Учебник. М. Проспект.2006
5. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. Изд. 5-е. М. Экономист.2007
6. Войков А.П. История экономических учений. Краткий курс. Учебное пособие М. Дашков и К°.2000
7. Вилен В.Р. Управление персоналом. Учебник. М. Проспект.2007
8. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М. Тенс.2004
9. Елизаров Ю.Ф. Экономика организаций (предприятий). Учебник. М. Экзамен.2008
10. Зайцева Т.В. Зуб А.П. Управление персоналом. Учебник. М. Экономист.2005
11. Иванова Т.Ю. Приходько В.И. Теория организации. Учебник. СПб Питер.2004
12. Иванов В.Н. Патрушев В.И. Социальный менеджмент. Учебник. М. Инфра-М.2008
13. Кравченко А.И. История менеджмента. Учебник. М. Академический проспект.2006
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М. Инфра-М.2009
15. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. Изд. 2-е. М. Дело.2004
16. Латигин Ю.Н. Теория организаций. Учебное пособие. М. Инфра-М.2007
17. Лямин А.М. Теория менеджмента. Учебник для ВУЗов. Стандарт 3-го поколения. СПб Питер.2008
18. Мардас О.А. Мардас А.Н. Организационный менеджмент. Учебник для ВУЗов. СПб Питер.2003
19. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Учебник. М. Инфра-М.2007
20. Пригожин А.И. Методы развития организаций. Учебное пособие. М. МУФЭР.2003
21. Пугачев Г.П. Руководство персоналом. Учебник. М. Аспект Пресс.2006

22. Резник С.Д. и др. Персональный менеджмент. Учебник .Изд. 2-е переработанное и дополненное. М. Инфра-М.2006
23. Райченко А.В. Общий менеджмент. Учебное пособие. М. Инфра-М.2003
24. Распопов В.М. Управление изменениями. Учебное пособие. М. Манестр.2008
25. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. Практическое пособие. М. Проспект.2008
26. Румянцева З.П. Соломатин Н.А. Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие. М. Инфра-М.2003
27. Соколова М.И. Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник. М. Проспект.2005
28. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. Учебное пособие. М. Эксмо.2007
29. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. М. ФАИР-Пресс.2006
30. Управление современной компанией. Учебник под редакцией Б. Мимлера и Ф. Линса. М. Инфра-М.2001
31. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Учебное пособие. Изд. 3-е. СПб Питер.2008
32. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. Учебное пособие. СПб Питер.2003

Научные и научно-практические журналы:

- Менеджмент в России и за рубежом.
- Российский журнал менеджмента.
- Проблемы теории и практики управления.
- Управление персоналом.
- ЭКО

8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Основная литература

- Гусаров, Ю.В. Теория менеджмента : учебник / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - Москва : Инфра-М, 2014
- Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - Москва : Инфра-М, 2014

Дополнительная литература

- Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях : учеб. пособие / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013.
- Менеджмент : учеб. для бакалавров рек. УМО / Н. И. Астахова, А. В. Бутов, О. В. Барбашина [и др.], Рос.гос. торгово-эконом.ун-т ; под общ. ред.: Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. - М. : Юрайт, 2013.
- Менеджмент : учеб. для вузов по направлению и спец. "Менеджмент" / А. Н. Алексеев, Е. С. Бурыкин, О. И. Горелов [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. - М. : Юрайт, 2011.
- Менеджмент : учеб. для бакалавров вузов по направлению и спец. "Менеджмент" рек. УМО / А. Н. Алексеев, Е. С. Бурыкин, О. И. Горелов [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. - М. : Юрайт, 2013.

Теория менеджмента: учеб. для бакалавров вузов/В.Г. Антонов, В.Я. Афанасьев, А.Т. Волков, и др.; под ред. В.Я.Афанасьева.-2-е изд.-Москва: Юрайт, 2014

Периодические издания

1. Журнал «Человек и труд».
2. Журнал «Известия Академии труда и занятости».
3. Журнал «Экономист».
4. Журнал «Вопросы экономики».
5. Журнал «Управление персоналом».
6. Журнал «Социологические исследования» (СоцИсс).

9.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет ресурсы

www.kadrovik.ru

www.hrm.ru

www.top-personal.ru

<http://www.top-personal.ru> Электронная версия журнала «Управление персоналом»

<http://www.zarplata.ru> Электронная версия газеты «Работа & зарплата»

<http://www.uhr.ru> Сайт «Человеческие ресурсы Урала»

www.vopresco.ru Сайт журнала «Вопросы экономики»

www.chelt.ru (сайт журнала "Человек и труд")

www.ilo.ru (официальный сайт Международной организации труда)

www.personal-mix.ru (научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом)

www.kadrovik.ru (сайт журнала "Справочник кадровика")

www.zarplata.com (международный электронный журнал «Оплата труда и мотивация персонала» издательства «Rayter Inc.»)

Электронно-библиотечные системы (ЭБС)

1. Удмуртская научно-образовательная Электронная библиотека (УДНОЭБ) (<http://elibrary.udsu.ru/xmlui/>)
2. ЭБС «Издательство Лань» (<https://e.lanbook.com/>)
3. ЭБС «Юрайт» (<https://www.biblio-online.ru/>)

10. Методические указания для студентов по освоению дисциплины (модуля)

Организация подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Подготовка к практическим занятиям начинается с анализа лекционного материала. Работа на лекции предполагает не только ознакомление с содержательным аспектом темы, но и понимание логики овладения материалом курса, осознание проблематики темы. Наличие собственного конспекта лекций позволяет еще раз ознакомиться, продумать, разобраться в новом материале, так как недостаточно понятое во время лекции положения могут быть восстановлены в памяти, сопоставлены с другими, додуманы, дополнены, уяснены и расширены с помощью учебной литературы. Хорошо овладеть содержанием лекции –

это: 1) знать тему; 2) понимать значение и важность ее в данном курсе; 3) четко представлять план; 4) уметь выделять главное; 5) усвоить значение примеров и иллюстраций; 6) связать вновь полученные сведения о предмете или явления с уже имеющимся; 7) представлять возможность и необходимость применения полученных сведений.

Непосредственная подготовка к занятию осуществляется на основе методических рекомендаций по изучаемой теме. При этом необходимо изучить предлагаемую литературу по вынесенным темам, обратить внимание на проблемы, обозначенные преподавателем трудности, обычно возникающие у студентов.

Работа с книгой – основной вид самостоятельной работы студента в вузе и одновременно подготовка к будущей практической работе. Знакомство с книгой целесообразно начать с изучения оглавления. Именно оно позволяет получить общее представление о структуре и содержании книги, принятой автором систематизации материала. Независимо от выбранного объема изучаемого текста целесообразно прочитать введение и предисловие. В них обычно формулируются задачи и методы изложения. Знакомство с книгой целесообразно завершать чтением заключения, которое позволяет понять основные обобщенные выводы, главные мысли автора.

Основные положения прочитанной книги целесообразно излагать в конспекте. Конспектирование – наиболее распространенная форма, краткого, связного и последовательного письменного пересказа содержания с аргументами и личными замечаниями. Особенностью конспекта является то, что в него входят различные формы записей – план, тезисы, выписки, доводы, цитаты, расчеты, выводы и др.

Следует учитывать, что подготовка к занятиям предполагает осуществление деятельности на репродуктивном и творческом уровнях. При этом студенту необходимо сформировать свою позицию по вынесенной на занятие проблематике и подготовить ее обоснование. При выполнении практических заданий необходимо самостоятельно сформировать цель деятельности, выбрать средства и методы решения поставленных задач, что становится возможным при условии достаточно полного овладения теоретическим материалом курса.

Следует помнить, что в случае возникновения затруднений при подборе и анализе материала, выполнении практических заданий студент может обратиться к преподавателю в часы, выделенные для консультаций. Именно качественное выполнение самостоятельной работы способствует формированию навыков профессионального мышления, умений решать практические задачи, правильно оценивать ситуацию.

Программа курса предполагает большой объем самостоятельной работы студента. Количество аудиторных занятий не позволяет изучить вопросы тем в полном объеме, поэтому студент овладевает материалом путем дополнительного изучения учебной и научной литературы. Контроль их изучения может осуществляться посредством проверки реферата, а также по усмотрению преподавателя либо в форме мини опроса в устной или письменной форме (тесты), либо в форме собеседования или письменной проверочной работы.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

На занятиях используются средства мультимедиа (чтение лекций с использованием слайд-презентаций, графических объектов, видео- аудио- материалов (через Интернет)), специализированных и офисных программ, баз данных (Microsoft Office 2010, Microsoft Windows , 7. Microsoft Windows 2012 , Kaspersky, Microsoft Project, Project Expert 7, Abby FineReader , КонсультантПлюс, TeamViewer 10, 7-Zip, Adobe Reader). Преподаватель организует взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования и локальной сети филиала. Также через электронную

информационно-образовательную среду (ЭИОС) для студентов предусмотрена доступность рабочих программ и примерных фондов оценочных средств для любого участника учебного процесса, возможность консультирования обучающихся с преподавателем (проверка домашних заданий и т.д.) в любое время и в любой точке посредством сети Интернет (через электронную почту и социальные сети).

12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Требования к аудитории (помещению, местам) для проведения занятий: стандартно оборудованные лекционные аудитории, аудитории для проведения лекционных и практических занятий со специальным оборудованием (интерактивные доски, видеопроекторы, экран настенный, компьютер).

Требования к специализированному оборудованию: при проведении практических занятий необходимы аудитории, предусматривающие обычные столы и стулья для свободного расположения их в пространстве.

Требования к перечню и объему расходных материалов: студенты обеспечиваются необходимым раздаточным материалом в полном объеме для работы на семинарских и практических занятиях.

13. Порядок утверждения рабочей программы


Разработчик рабочей программы дисциплины

ФИО	Ученая степень	Ученое звание	Должность	Контактная информация (служебные E-mail и телефон)
Агжанов Руслан Абайдулович	К.э.н.		Старший преподаватель	(34936) 51738

Экспертиза рабочей программы

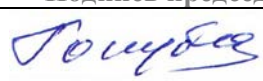
Первый уровень

(оценка качества содержания программы и применяемых педагогических технологий)

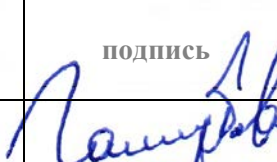
Наименование кафедры	№ протокола, дата	Подпись зав. кафедрой
Экономики, права и управления	№ 6 от 22.06.2017 г.	
Выписка из решения		
Рабочая программа дисциплины соответствует требованиям ФГОС ВО»		

Второй уровень

(соответствие целям подготовки и учебному плану образовательной программы)

Методическая комиссия Филиал «УдГУ» в г. Губкинском	№ протокола, дата	Подпись председателя МК
	№ 5 от 23.06.2017 г.	
Выписка из решения		
Рабочая программа дисциплины соответствует требованиям ФГОС ВО»		

Утверждение рабочей программы дисциплины

должностное лицо (ФИО директора филиала)	№ протокола, дата решения ученого совета института / факультета	подпись
Директор филиала Голубев Н.П.	№ 4 от 26.06.2017 г.	

Иные документы об оценке качества рабочей программы дисциплины
(при их наличии - ФЭПО, отзывы работодателей, студентов и пр.)

Документ об оценке качества (наименование)	Дата документа