

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «Теория менеджмента»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Методические указания представляют собой составную часть учебно-методического комплекса курса «Теория менеджмента», разработанного в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Методические указания по дисциплине «Теория менеджмента» содержат задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий.

Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области управления организациями и систематизировать знания, полученные на лекциях.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление бизнесом»).

Составители: д-р экон.наук, профессор Парахина В.Н.

канд.экон.наук, доцент Харченко Н.П.

Рецензент: канд.экон.наук, доцент Горбенко Л.И.

Содержание

Введение

Практическое занятие 1. Сущность и значение менеджмента

Практическое занятие 2. Сущность и значение менеджмента. Менеджер и его функции

Практическое занятие 3. Методология менеджмента. Современная парадигма менеджмента

Практическое занятие 4. Развитие управленческой мысли в России и за рубежом

Практическое занятие 5. Организации, их деловая среда и организационное проектирование.

Организации и их деловая среда

Практическое занятие 6. Организации, их деловая среда и организационное проектирование.

Внешняя среда организации и ее анализ

Практическое занятие 7. Организации, их деловая среда и организационное проектирование.

Виды организационных структур и их применение в различных ситуациях

Практическое занятие 8. Функции управления. Планирование

Практическое занятие 9. Функции управления. Делегирование полномочий

Практическое занятие 10. Функции управления. Современные теории мотивации и их применение

Практическое занятие 11. Функции управления. Контроль и контроллинг

Практическое занятие 12. Процесс принятия организационно-управленческих решений.

Алгоритм решения управленческих проблем

Практическое занятие 13. Процесс принятия организационно-управленческих решений. Деловые переговоры

Практическое занятие 14. Процесс коммуникаций в менеджменте. Коммуникативные барьеры и методы их преодоления

Практическое занятие 15. Социально-психологические аспекты менеджмента.

Групповая динамика и управление

Практическое занятие 16. Социально-психологические аспекты менеджмента.

Теории лидерства и стили руководства

Практическое занятие 17. Эффективность менеджмента. Модели идеального лидера и образцового руководителя

Практическое занятие 18. Эффективность менеджмента. Пути повышения эффективности менеджмента

Список рекомендуемой литературы

Введение

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций руководитель должен поступать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, «встраивая» свои знания и опыт в реальную действительность с выгодой для организации, общества и для себя.

Ни одна теория не может учесть всех особенностей реальной ситуации, в которую попадает организация. Поэтому практикум предназначен не для того, чтобы показать всеобщность теории, применимость ее ко «всем случаям жизни», а для того, чтобы проиллюстрировать отдельные теоретические положения и дать возможность обучающимся приобрести навыки творческого разрешения предлагаемых практических ситуаций. В пособии обобщены практические подходы к выделению параметров внутренней среды организаций, функций управления, принятия решений, коммуникационных процессов в управлении, групповой динамики и стиля руководства, власти и влияния руководителя, эффективности управления.

Практические занятия являются главным обучающим элементом в изучении курса по «Теории менеджмента». Основной целью их выполнения является развитие навыков освоения теоретических знаний, обобщений и оценка их результатов.

Реализация поставленной цели требует от студентов решения следующих задач: систематизация и закрепление изученного материала; увязка теоретических основ курса с решением практических задач; овладение важнейшими теоретическими и методологическими положениями курса; развитие профессиональных навыков в области управления организацией; овладение совокупностью мировых знаний и накопленного опыта в области менеджмента; изучение методологических подходов для анализа эффективности управления организацией.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Сущность и значение менеджмента

Цель: усвоить сущность и предназначение науки управления и роль руководителя в процессе управления.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: понятия «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель»;

уметь: раскрывать сущность и значение базовых понятийных элементов;

владеть: собственной оценкой роли и значения базовых категорий в науке управления и в управленческой практике.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Менеджмент – это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Понятия менеджмента и управления организацией чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент это его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследования законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда.

Успешность деятельности организации зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности деятельности организаций, которые определяются уровнем менеджмента в ней.

Развитие и совершенствование менеджмента приспособление его к конкретной обстановке на сегодня является одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Он во

многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
2. В чем отличительные особенности управленческого труда от других его видов?
3. В чем особенности менеджмента как науки?
4. Какова сфера применения термина «управление»?
5. Чем отличаются понятия «менеджмент» и «управление»?
6. Раскройте основные грани менеджмента.
7. Чем вызвано множество разнообразных подходов к определению содержания управления?
8. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
9. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?
10. Каково значение менеджмента как науки?
11. Что общего между управлением и искусством?
12. Составьте список тенденций происходящих в управлении организацией в XXI в., обдумывая доказательную сторону своего списка. Раскройте сущность принципа «управлять — значит предугадывать».

Задание 1. Составить сравнительные таблицы с выделением сходств и различий (не менее 5 позиций) следующих категорий:

- 1) «менеджмент» и «управление»;
- 2) «руководитель», «менеджер» и «предприниматель».

Задание 2. Упражнение «Паутинка».

Невидимые на первый взгляд связи между предметами и явлениями, бесконечно далекие друг от друга. Например: слон и подводная лодка:

- На подводной лодке можно незаметно подплыть к берегу и посмотреть, чем занимается слон.
- Слон на подводной лодке — быть беде.
- Хороший слон лучше плохих подлодок.
- Массивность и мобильность слона легли в сущность концепции подлодки.
- Салон подлодки лучше обивать слоновой кожи, так как цвет отделки стал прекрасно гармонировать с блеском.

Варианты заданий для поиска взаимосвязи: менеджер и артист; управление и игра; эффективность и страх; совесть и менеджмент; цель и ответственность.

Задание 3*. Составьте список тенденций, происходящих в управлении организацией в XXI в., обдумывая доказательную сторону своего списка. Раскройте сущность принципа «управлять — значит предугадывать».

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Сущность и значение менеджмента.

Менеджер и его функции

Цель: изучение специфики управленческого труда, функций и ролей менеджера.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: определение понятия «менеджер»;

уметь: характеризовать отличительные особенности труда менеджеров от труда других работников организации;

владеть: специальными знаниями должны владеть менеджеры организации.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: выполнение проектов (научных, сервисных, социальных, творческих, рекламно-презентационных).

Теоретическая часть

В современном понимании менеджер — это руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающих связь и единство всего производственного процесса. Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для менеджера и требует от него принятия решений и, в частности, в отношении изменения целей и программы действий.

Менеджеры в организации выполняют определенные роли. Роль является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Менеджер в организации выполняет определенные функции, связанные с процессом управления: это функции планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей, имеют обычно такой большой объем управленческой работы, что она должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга.

Вертикальное разделение управленческого труда, т.е. создание уровней управления используется для дифференциации и координации управленческой работы. Хотя реальное число уровней управления может быть и большим, традиционно выделяют 3 уровня управления.

Руководители низового звена – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками. Они в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Руководители среднего звена возглавляют крупное подразделение или отдел в организации. Характер их работы определяется содержанием работы подразделения. Они являются буфером между руководителями низового и высшего звеньев. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое менеджмент: наука или искусство, практическая деятельность или аппарат ее исполняющий, точная наука или гуманитарная?
2. Выделите отличия понятий «менеджмент» и «управление».
3. Какие роли и функции выполняет менеджер в организации?
4. Дайте характеристику терминов «предприниматель», «бизнесмен», «менеджер».

Задание 1. Составьте сравнительную таблицу категорий «менеджер» и «лидер».

Задание 2. Сформируйте основной блок для руководителя – паспорт условий труда – критерий, содержание критерия и умение создавать необходимые условия труда.

Задание 3. «Портрет» менеджера XXI века.

Экономика России находится в неустойчивом состоянии, характеризуемом потерей стратегических установок и целей, когда цена любого управленческого решения приобретает

особое значение, тем более, если оно касается человека. В связи с этим фактор управленческой компетентности менеджера, включая и психологическую ее сторону, является едва ли не главным гарантом его профессиональной состоятельности. Поэтому будущим менеджерам настоятельно необходимо знать и уметь адекватно обнаружить связь между изменениями внешней среды и теми требованиями, которые предъявляют эти изменения к его работе. Составьте «портрет» менеджера XXI века.

Ход выполнения задания

1. В течение 5 мин индивидуально составьте «портрет» менеджера XXI в., принимая во внимание предстоящие изменения в деловом окружении.
2. В малых группах в течение следующих 10 мин выработайте групповое решение в отношении «портрета» менеджера XXI в.
3. Под руководством преподавателя в течение 15 мин выработайте общее видение требований к профессиональной компетенции менеджера XXI в.

Задание 4. Деловая игра «Испорченный телефон».

I. Цель игры

Основная цель игровой деятельности – установление эффективных межличностных коммуникаций в процессе передачи информации, выявление и устранение причин искажения при передаче информации участниками игры.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

тексты инструкций (2-3 экземпляра) – выбираются преподавателем произвольно;

идентификаторы с указанием номеров участников игры;

наушники;

часы или секундомер;

таблицы наблюдений по форме таблицы 8 (5-7 шт.).

III. Участники игры и их функции

Студенческая группа делится преподавателем на две равные части – команды по 5-8 человек.

Каждому из членов команд присваиваются номера, определяемые путем жеребьевки.

Участники игры, получившие первые номера, становятся капитанами команд. Преподаватель-ассистент знакомит их с содержанием инструкции. Члены неиграющей команды выступают в роли наблюдателей и заполняют таблицу, фиксируя причины искажения информации.

IV. Порядок проведения деловой игры

Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью и ходом деловой игры, проводит жеребьевку, определяет продолжительность выполнения задания (5-7 минут).

В задачу студентов входит передача текста инструкции с минимальными искажениями от одного участника игры к другому в соответствии с их порядковыми номерами в течении указанного времени.

Выигрывает та команда, которая передала инструкцию без искажений последнему члену команды, который безошибочно выполнил ее.

Капитана играющей команды удаляют из аудитории, где преподаватель-ассистент подробно знакомит его с текстом инструкции в устной форме.

Капитан команды передает содержание инструкции второму члену команды с использованием вербальных и невербальных средств передачи информации. Допускается использование обратной связи.

Остальные участники играющей команды в процессе передачи информации должны быть лишены возможности наблюдать и слышать происходящее (для чего можно использовать наушники).

Ведение записей в процессе коммуникации не допускается.

В ходе игры обращение между членами команды, уже получившими инструкцию, и незнакомыми с ней, а также их влияние на "парную" коммуникацию не допускается!

Члены неиграющей команды и один из ассистентов ведущего выступает в роли наблюдателей, в задачу которых входит определение причин искажения информации при ее передаче и приеме. Результаты наблюдений заносятся в таблицу 1.

V. Подведение итогов деловой игры

По окончании деловой игры проводится анализ эффективности межличностных коммуникаций, определяется команда-победитель. По итогам наблюдений на основании таблицы 1 студенты определяют наиболее часто встречающиеся причины искажения информации при ее передаче и приеме и намечают пути их устранения.

В каждой команде определяют уровень, на котором произошло значительное искажение информации.

Перед проведением игры студентам могут быть предложены следующие правила повышения эффективности коммуникаций.

Правила повышения эффективности коммуникации:

- перестаньте говорить (невозможно слушать, разговаривая);
- помогите говорящему раскрепоститься (создайте у человека ощущение свободы, это называется созданием разряжающей атмосферы);
- покажите говорящему, что вы готовы слушать (слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений);
- устраните раздражающие моменты (не рисуйте, не постукивайте по столу);

- сопереживайте говорящему (постарайтесь войти в положение говорящего);
- будьте терпеливыми (не экономьте время; не прерывайте говорящего, не порывайтесь выйти);
- сдерживайте свой характер и темперамент;
- не допускайте споров или криков, именно победив в споре, вы проиграете;
- задавайте вопросы, это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете;
- перестаньте говорить. Это наставление идет и первым, и последним, т.к. все остальное зависит от него. Вы не можете эффективно слушать, разговаривая.

Таблица – Причины искажения информации

Таблица 1 – Причины искажения информации										
Уровень	Ошибки при передаче информации									
	точность передачи информации	приближенное упрощение информации	неаккуратность	безответственность по отношению к партнеру	наличие "шума"	добавление к посланию своего	неэффективная обратная связь	вербальные игры (речь)	невербальные игры (жесты)	коммуникационный климат
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0-1										
1-2										
2-3										
3-4										
4-5										
5-6										
6-7										
Ошибки при приеме информации										
	Избирательное восприятие	Коммуникативный климат	Невербальные игры	Неаккуратность	Безответственность по отношению к партнеру	Обратная связь неэффективна	Искажение информации			
							Несущественное		Существенное	

Примечание:

Под уровнем игры подразумевается пара участников со смежными номерами, например, уровень "0-1" означает передачу инструкции от ассистента преподавателя к капитану команды; уровень "1-2"- от капитана команды второму участнику и т.д.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Методология менеджмента.

Современная парадигма менеджмента

Цель: формирование представлений о современном векторе развития управленческой науки.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: характеристику «устаревших» взглядов на организацию и управление;

уметь: анализировать отличительные особенности современных взглядов на управление;

владеть: навыками сравнения, сопоставления и формулировки выводов.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ОПК-3: способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

Теоретическая часть

Основные положения старой мировой концепции управления:

- 1) предприятие – это «закрытая» система;
- 2) главный фактор успеха и конкурентоспособности - рост масштабов производства продукции и услуг;
- 3) главная задача менеджмента - рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда;
- 4) главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда;
- 5) система управления, построена на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения.

Основные положения новой мировой концепции управления:

- 1) предприятие – это «открытая» система;
- 2) главный фактор успеха и конкурентоспособности – качество продукции и услуг, удовлетворение потребителей;
- 3) главная задача менеджмента - быстрота и адекватность реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы;
- 4) главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала.
- 5) система управления ориентирована на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства.

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е годы принципы управления. В них главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе.

Результаты анализа позволили выделить характерные в современных условиях принципы управления.

К первой группе принципов (технологии управленческой деятельности) относятся:

- принципы целенаправленности;
- принципы согласования деятельности;
- принципы обеспечения эффективности деятельности.

Ко второй группе принципов (влияния на поведение работников) относятся:

- принципы активизации деятельности;
- принципы обеспечения удовлетворенности трудом.

К третьей группе (общеуправленческих) относятся социальная направленность управления, корпоративный дух, этичность бизнеса, постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство), научность, своевременное реагирование на изменение внешней среды (ситуационность).

Доходами предприятия признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящие к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственного имущества). В зависимости от их характера, условия получения и направлений деятельности организации подразделяются на: доходы от обычных видов деятельности, операционные доходы (доходы по ЦБ), внереализационные доходы (штрафы, пени), чрезвычайные доходы (возмещение страховых убытков).

Издержки предприятия – это сумма затрат конкретного предприятия на производство и реализацию определённого вида товара (услуги) (таблица 1).

Таблица 1 – Структура издержек производства

Постоянные издержки (FC)	Переменные издержки (VC)	Валовые издержки (TC)
Затраты на амортизацию ОС Затраты на аренду помещения Затраты на содержание аппарата управления Затраты на командировочные и представительские расходы и др.	Затраты на сырье и материалы Затраты на топливо и электроэнергию Затраты на ЗП рабочих Затраты на текущий ремонт ОС и др.	$TC = FC + VC$

При превышении финансового результата над производственными затратами, на предприятии фиксируется получение прибыли. В обратном случае регистрируется убыток.

Задание 1. Образовательное учреждение проводит краткосрочные курсы разной направленности. Объем реализованных услуг по курсам «А» в образовательном учреждении составил 365 ед., по курсам «Б» – 324 ед. При этом стоимость услуг по курсам «А» составила 1210 руб./чел., по курсам «Б» – 1360 руб./чел. Рассчитайте выручку, полученную образовательным учреждением по данным курсам. Осуществление какого курса наиболее выгодно для учреждения?

Задание 2. Определите суммы постоянных, переменных и валовых издержек по данным образовательного учреждения за год:

Затраты на амортизацию ОС – 322 тыс. руб.;

Затраты на аренду помещения – 426 тыс. руб.;

Затраты на оплату труда штатных педагогов – 3064 тыс. руб.;

Затраты на оплату труда педагогов-совместителей – 762 тыс. руб.;

Затраты на текущий ремонт ОС – 126 тыс. руб.;

Затраты на обновление библиотечного фонда – 99 тыс. руб.;

Затраты на пополнение оборотных средств – 205 тыс. руб.

Проанализируйте полученные данные.

Задание 3. Используя таблицу, проведите сравнение японской и американской моделей менеджмента по основным критериям.

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей менеджмента:
японская, американская, российская

Признак	Япония	США	Россия
Характер решений			
Преобладающие цели			
Внутрифирменное планирование			
Разграничение обязанностей и полномочий			
Специализация работников			
Ответственность			
Приверженность работников			
Способы контроля			
Отношение к подчиненным			
Направленность внимания руководства			
Организационная структура управления			
Найм на работу			
Оплата труда			
Оценка и карьерный рост			
Анализ ценностей			
Модель идеального менеджера			
Обусловленность карьеры			
Вектор стимулирования работников			
Оптимизация расходов на обучение персонала			

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент выполнил задание правильно на 100% или есть неточности в 10% работы (в формулировках, профессиональном стиле изложения ответа).

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент выполнил задание, но презентация вызвала затруднения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если задание выполнено правильно менее чем на 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если в процессе работы над заданием не достигнута поставленная цель – представить сравнительную характеристику моделей менеджмента.

Вопросы к практическому занятию:

1. Чем характеризуется процессный, системный и ситуационный подходы в менеджменте?
2. Что явилось стимулирующим началом в развитии науки менеджмента в США?
3. Каково отношение в развитых западных странах к специалистам в области менеджмента?
4. Почему много лет США обгоняли своих европейских партнеров в области производительности труда?
5. Назовите основные этапы развития науки управления в дореволюционной России.
6. Каковы особенности теории и практики управления в СССР?
7. Причины отставания развития науки менеджмента в России.
8. Определите сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.
9. В чем особенности подготовки менеджеров в Японии и США?
10. Что общего между японской и американской моделями менеджмента?
11. Дайте характеристику философии японского менеджмента.
12. Каковы различия между японским и американским менеджментом?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

Принципы менеджмента

Цель: усвоить сущность принципов управления.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: классификацию принципов управления;

уметь: раскрывать значение основных управленческих принципов;

владеть: формулировать принципы управления, повышающие и тормозящие эффективность управленческого процесса.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Современные крупные организации и необходимость внедрения достижения НТР потребовали использования новых принципов управления в это период, принципов обеспечивающих:

- занятие руководящих постов по праву компетентности, с соблюдением законности и порядка (а не по принципу наследования);
- принятие эффективных управленческих решений, обеспечивающих максимальный доход владельцам капитала (в противовес инерционным решениям хозяев фирм);
- построение рациональных систем управления, направленных на внедрение достижений НТР.

Формирование научных основ управления производством началось в последних десятилетиях прошлого века стараниями таких ученых как Д.Милл (исследования мотивации), Маршалл, Лонглин (исследования функций менеджера), Милл, Джозеф (принципы единоначалия и контроля), Вартон, Меткалф, Халси и других.

Разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента базируются на 7 принципах управления качеством, определенных стандартом ГОСТ Р ИСО 9000:2015. Эти принципы выделены для того, что топ-менеджмент мог руководствоваться ими для улучшения деятельности организации.

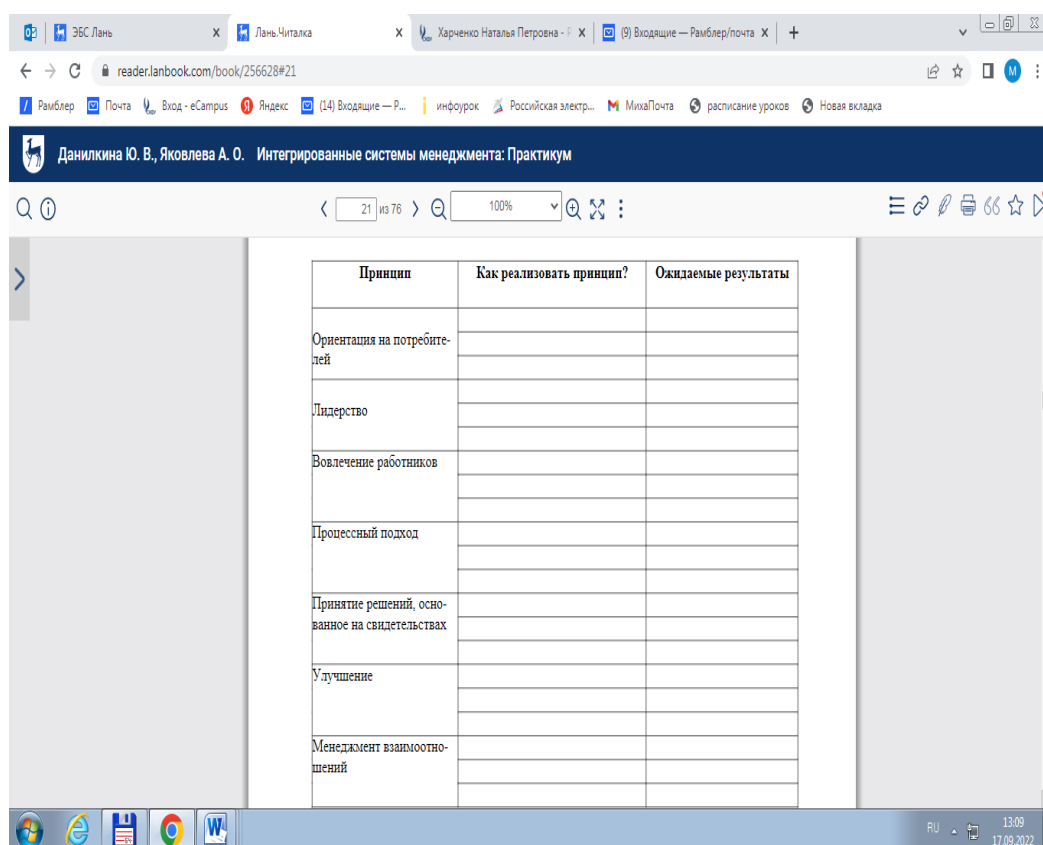
Определите вариант своего задания по первой букве Вашей фамилии и вид деятельности предприятия согласно таблицы 1.

Таблица 1 – Исходные данные для задания 1

Номер варианта	Первая буква фамилии студента	Вид деятельности предприятия
1	А. Н. Ш	Выпуск бытовой техники
2	Б. О. Э	Производство верхней одежды
3	В. П. Ю	Выпуск спортивного инвентаря
4	Г. Р. Я	Производство канцелярских товаров
5	Д. С	Выпуск велосипедов
6	Е. Т	Выпуск автомобилей
7	Ж. У	Услуги кафе
8	З. Ф	Ремонт бытовой техники
9	И. Х	Услуги МФЦ
10	К. Ц	Услуги образования
11	Л. Ч	Медицинские услуги
12	М. Ш	Услуги риэлторского агентства

Каким образом можно реализовать тот или иной принцип менеджмента качества в выбранной организации и какие ожидаемые результаты это принесет? Заполните таблицу 2, указав по каждому принципу как минимум по три мероприятия для дотижения целей улучшения деятельности и минимум по три ожидаемыхрезультата. Сделайте общий вывод о влиянии принципов менеджмента в организации.

Таблица 2 – Реализация принципов менеджмента для улучшения деятельности организации



The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying 'reader.lanbook.com/book/256628#21'. The page title is 'Данилкина Ю. В., Яковлева А. О. Интегрированные системы менеджмента: Практикум'. The table is titled 'Таблица 2 – Реализация принципов менеджмента для улучшения деятельности организации'.

Принцип	Как реализовать принцип?	Ожидаемые результаты
Ориентация на потребителей		
Лидерство		
Вовлечение работников		
Процессный подход		
Принятие решений, основанное на свидетельствах		
Улучшение		
Менеджмент взаимоотношений		

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте определение принципа менеджмента.
2. Назовите принципы менеджмента, выделенные А. Файолем.
3. Назовите принципы менеджмента, выделенные М. Вебером.
4. Сформулируйте принципы управления рабочими, их трудом по Ф.У. Тэйлору.
5. Перечислите новые общемировые принципы управления (90-е годы).
6. Какие классификации принципов менеджмента Вы знаете?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

Методы менеджмента

Цель: усвоить сущность методологии менеджмента, предмета, методов и принципов менеджмента.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: понятия «методология менеджмента», «предмета менеджмента», «методы и принципы менеджмента»;

уметь: раскрывать значение и идейный смысл основных понятийных элементов;

владеть: формулировать методы управления, повышающие эффективность управленческого процесса.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Единую методологическую основу разнообразных форм менеджмента создает его общая теория, содержащая функциональные категории и понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, независимую от отраслевой или функциональной специфики деятельности организации или предприятия.

Экономическая наука, формируя мировоззрение руководителей и исполнителей в производственном процессе, выступает методологической основой менеджмента. Достигнутый уровень знаний методологических основ менеджмента позволил ряду ученых прийти к определению предмета менеджмента как науки, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

В системе методологии центральное место занимает подсистема методов исследования. Методы – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний.

Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое методология и какова методология менеджмента?
2. Назовите предмет менеджмента.
3. Определите метод менеджмента.
4. Дайте определение принципа менеджмента.
5. Назовите принципы менеджмента, выделенные А.Файолем.
6. Какие классификации принципов менеджмента Вы знаете?
7. Определите сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.
8. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
9. Назовите основные формы проявления организационно-административных методов управления.
10. Как вы понимаете самоуправление?

Задание 1. Управленческая ситуация «Непокорный»

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До

Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.

13312. В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.

13313. Напишите докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

13314. Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

Ответ аргументируйте.

Задание 2. Управленческая ситуация «Авария»

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 тыс. руб. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации? Ответ аргументируйте.

Задание 3. Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по видам воздействия.

Характеристики воздействий	Методы					
	распорядительные	экономические	мотивирующие	организационные	психологические	дисциплинарные

Основа применения						
Подходы к реализации						
Требования к субъекту						
Организационное воздействие						
Административное воздействие						
Материальное воздействие						
Моральное воздействие						

Задание 4. Определите характеристики методов управления. Для этого в последней графе таблицы укажите, к какому методу управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) относится соответствующая характеристика.

Таблица – Разница между методами управления

Характеристики методов управления		Метод управления
Способ воздействия	Принуждение	
	Побуждение	
Основа применения	Достижение психологического комфорта	
	Угроза наказания	
	Возможность увеличить доход	
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации	
	Адаптивные к личности	
	Жесткие	
Требования к объекту	Исполнительность	
	Организованность	
	Профессионализм	
	Умение работать в команде	
	Инициативность	

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Развитие управленческой мысли в России и за рубежом

Цель: освоить основные этапы развития управленческой мысли в России и за рубежом.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: историю формирования научных основ управления;

уметь: анализировать основные труды экономистов, занимающих ведущую роль в развитии науки управления;

владеть: собственной позицией о роли и значении новой управленческой парадигмы в мире и в России.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: выполнение проектов (научных, сервисных, социальных, творческих, рекламно-презентационных).

Теоретическая часть

Основными этапами развития управленческой мысли нужно считать два периода – донаучный, когда управленческая мысль развивалась в составе других наук, и научный – когда была сформирована и признана наука управления, со всеми ее научными течениями, «школами» и подходами.

Управленческая мысль, как и практика управления, стара «как мир», появившись вместе с возникновением человеческого общества. Документальное подтверждение существованию в течение нескольких тысячелетий практики управления и управленческой мысли можно найти: на папирусах Древнего Египта (4 тыс. лет до н.э.); глиняных табличках Шумерии (3 тыс. лет до н.э.); на стенах древнего храма высотой 146 м в Ливане (г. Баальбек близ Бейрута) и др.

Важный вклад в развитие управленческой мысли внесли древние цивилизации (древнегреческая, древнеиндийская, древнеримская и др.): В этот период, конечно, преобладают силовые методы управления, что находит свое отражение и в языковых формах. Интересными с точки зрения фиксации и развития основных правил управления можно признать работы Аркрайта «Фабричный кодекс»; А. Смита «Богатство народов»; Р. Оуэна «Утопия»; К. Маркса и Ф. Энгельса и многих других экономистов, которые исследовали вопросы управления как важнейший фактор эффективного труда.

В период 17-18 и до начала 19 века наука управления развивалась в составе более общей общественной науки – политэкономии (экономической теории).

Современные крупные организации и необходимость внедрения достижения НТР потребовали использования новых принципов управления в это период, принципов обеспечивающих: занятие руководящих постов по праву компетентности, с соблюдением законности и порядка; принятие эффективных управленческих решений, обеспечивающих максимальный доход владельцам; построение рациональных систем управления, направленных на внедрение достижений НТР.

Формирование научных основ управления производством началось в последних десятилетиях прошлого века стараниями таких ученых как Д. Милл (1820 г, исследования мотивации), Маршалл, Лонглин (1835 г., исследования функций менеджера), Милл, Джозеф (1850 г., Принципы единоначалия и контроля), Вартон, Меткалф, Халси и другие. Питательной средой

этого процесса, его почвой, на которой он мог успешно произрастать, явилось промышленное производство.

Первое десятилетие XX века было периодом, так сказать, еще внутриутробного развития идей научного управления производством. Тейлор и его единомышленники фактически уже сформировали основные принципы управления и даже довольно широко применяли их на практике, но их методы еще применялись лишь на отдельных предприятиях. 1911 год может по праву считаться годом «рождения», признания менеджмента как науки. Именно в этом году прошла первая международная научно-практическая конференция по менеджменту, инициатором и организатором которой был Х. Персон. В 1911 году вышла книга основоположника научного менеджмента Ф.У. Тейлора «Принципы научного управления». Был издан один из первых учебников по менеджменту Дункана.

Задание 1. Все студенты делятся на 5 групп, каждая из которых представляет одну из «школ управления». Образовавшиеся группы должны проанализировать материал, характеризующий вклад соответствующей школы (направления) в науку управления, основоположников и представителей школы (направления), а также их роль в развитии школы (направления). Кроме этого, студенты должны подготовить вопросы дискуссионного характера для своих коллег, изучающих вклад других школ (направлений).

После выступления представители групп отвечают на задаваемые вопросы, а затем в свою очередь выслушивают выступления, задают вопросы и корректируют ответы других групп.

Задание 2. Заполнить таблицу о содержании управленческих принципов.

Формулировка принципа	Содержание принципа	Пример осуществления принципа
Принципы управления трудом рабочих Фредерика Тейлора		
...		
14 принципов управления Анри Файоля		
...		
12 принципов производительность Гаррингтона Эмерсона		
...		

Задание 3. Подготовьте эссе на тему: «Перспективы менеджмента: возможное и вероятное».

Задание 4. Опишите, какие постулаты научного менеджмента и других управленческих течений на Ваш взгляд менеджеры используют сегодня в своей практике, внеся соответствующую информацию в таблицу.

Вид управленческого течения	Используются сегодня	Не используются сегодня
Школа научного менеджмента		
Административная школа		

Школа человеческих отношений		
Системный подход		
Ситуационный подход		
Количественный подход		
Процессный подход		

Задание 5. Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
2. Чьи интересы защищали эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на

данном этапе развития науки управления?

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные вехи эволюции теории и практики управления.
2. В чем состоит специфика теории и практики управления в России?
3. Каковы главные черты новой системы взглядов на управление в современных условиях?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Организации, их деловая среда и организационное проектирование.

Организации и их деловая среда

Цель: усвоить понятия «организация», «система управления».

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: основные характеристики, параметры и принципы организации;

уметь: охарактеризовать классификацию организаций и факторов ее деловой среды;

владеть: методами оценки состояния деловой среды организации.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Организация – это двое и более людей, деятельность которых координируется (направляется) для достижения общих целей.

Существуют формальные и неформальные организации.

В менеджменте слово организация используется для обозначения формальной организации, создаваемой с соблюдением определенных формальных правил (устава, учредительных документов, приказа руководителя, положения и пр.). Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны, имеют самое различное назначение, расположение, размеры, внешний вид, строение, поведение и другие характеристики. Это играет важную роль при рассмотрении организаций как объектов управления, чтобы использовать эффективные методы и приемы координации деятельности людей.

Сложные организации, вне зависимости от их конкретного назначения, имеют общие характеристики, черты, параметры или исходные принципы. Они формулируются по-разному различными авторами, но имеют общий смысл. К таким параметрам относят:

- наличие общих целей;
- преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией – это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы, технология и информация;
- зависимость организации от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей;
- разделение труда. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда;
- образование подразделений в сложных организациях;
- необходимость и наличие управляющего органа.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое организация?
2. Когда организацию можно считать успешной?
3. Как организации взаимодействуют с внешней средой?
4. Для чего необходимо управление в организации?
5. Что необходимо для успеха организации?
6. Дайте определения эффективности, производительности.
7. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
8. Что такое цели и какие цели бывают у организации?
9. В чем заключается взаимосвязь различных подходов к выделению факторов внутренней среды?
10. Какова главная цель анализа внешней среды, по каким факторам проводится анализ?
11. Определите основные характеристики внешней среды.
12. Какие методы оценки состояния внешней среды организации вы знаете? В чём их сущность?

Задание 1.

Опишите деловую среду СКФУ. Текст должен состоять из фактов и событий организационной жизни, а не из умозрительных оценок и заключений.

Задание 2.

Определите не менее 5 факторов внутренней и внешней среды СКФУ.

Задание 3.

Дайте характеристику формальных и неформальных организаций. Приведите примеры воздействия (как положительного, так и отрицательного) неформальной организации на развитие и деятельность формальной организации.

Задание 4. Опыт выживания предприятия в условиях перестройки экономики

А. И. Горб, директор фирмы «Стройкерамика» (г. Новосибирск) считает важным условием выживания наличие инвестора. За последние годы люди, получившие возможность заниматься бизнесом, накопили свои десятки миллионов. Продавать деньги – самое выгодное сегодня.

Во-вторых, чтобы выжить, надо объединяться, причем с разноплановыми фирмами. Одна имеет землю, другая – оборудование, третья – квалифицированных специалистов, четвертая – избыток рабочей силы, пятая – финансовые ресурсы. Объединившись, можно создать дело, состоящее из двух – трех отраслей, которое будет нормально функционировать и давать прибыль.

Следующее условие выживания разумное сочетание производственной и коммерческой деятельности, создание совместных предприятий.

Важным фактором является диверсификация производства. Такое производство, как кирпичное, должно иметь от шести до десяти совместных предприятий и структур, которые жили бы и работали, как единый организм. Отстает одно направление – разобраться, что там происходит, перебросить туда деньги, перепрофилировать и т. д. Если в производстве одна автоматическая линия, то с ее остановкой останавливается все предприятие. Если их пять, то есть ресурс надежности.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Определите взаимосвязь внешних и внутренних переменных на примере фирмы «Стройкерамика».

Задание 5. Декларация независимости государства "Алиса" провозглашена на июньском (1992 г.) "Большом совете президентов". Согласно "Единому положению о системе "Алиса" будут созданы единые институты "государства": кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги - "алиски") и о мобилизации

средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области "publicrelations".

По оценкам экспертов необходимость перестройки "Алисы" связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной - хотя и достаточно серьезной - перестройке в направлении консолидации и централизации системы, "цементирования" ее организационного строения.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж "Алиса"?
2. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Организации, их деловая среда и организационное проектирование.

Внешняя среда организации и ее анализ

Цель: уметь анализировать основные факторы внешней среды организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: классификацию факторов внешней среды организации;

уметь: анализировать основные факторы внешней среды организации;

владеть: навыками формулировки собственных выводов по результатам проведенного анализа.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Внешняя среда организации – это совокупность элементов, которые существенным образом влияют на организацию, но не подвластны ее руководству. Она включает потребителей, конкурентов, правительственные учреждения, поставщиков, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, непосредственно влияющих на ее деятельность. Эти элементы относятся к среде прямого воздействия. Среда косвенного воздействия включает такие значимые факторы, как состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные элементы.

Состояние внешней среды характеризуется такими показателями, как вязкость среды, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность.

Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать состояние внешней среды. Для этого можно использовать метод «5*5», для определения наиболее значимых элементов внешней среды, который был предложен А.Х. Месконом, "шкалу нестабильности внешней среды" И. Ансоффа, приемы ПЭСТ- анализа, конкурентный анализ М.Портера и др.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чём заключается необходимость учёта факторов внешней среды?
2. Охарактеризуйте факторы прямого воздействия внешней среды.
3. Какие факторы составляют среду косвенного воздействия?
4. Каковы основные характеристики состояния внешней среды?
5. Какие методы оценки состояния внешней среды организации вы знаете? В чём их сущность?

Задание 1.

Проведите анализ внешней среды Вашей учебной организации:

- какие факторы экономической среды являются критическими для Вашей учебной организации (инфляция, ставка рефинансирования, сбыт и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- какие факторы социально-культурного окружения являются критическими для Вашей учебной организации (демографические сдвиги, уровень образования, обычаи и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- какие из действующих правовых актов являются критическими для Вашей учебной организации (на государственном, региональном и местном уровнях)? Каковы тенденции их изменения?

- какие научно-технические факторы внешней среды являются критическими для Вашей учебной организации (технология производства или оказание услуг, новые материалы, техника, методы и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- какие политические факторы внешнего окружения являются критическими для Вашей учебной организации (отношение правительства к отрасли, бизнесу и т.п.)? Каковы возможные направления развития?
- в какой ситуации находится Ваша учебная организация в настоящее время (материально-техническое снабжение, сбыт, технология, персонал, финансы и пр.)? Если не предпринимать никаких шагов, то где может оказаться организация через год?
- какие стратегические изменения необходимо предпринимать в настоящее время?

Задание 2.

Оцените внешнюю среду Вашего образовательного учреждения следующими методами: SWOT-анализ, PEST-анализ, метод «5*5», метод И. Ансоффа. Сделайте вывод.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Организации, их деловая среда и организационное проектирование.

Виды организационных структур и их применение в различных ситуациях

Цель: усвоить понятия «структура организации», «производственная структура».

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: подходы к классификации структур;

уметь: анализировать основные характеристики, параметры организационной структуры;

владеть: навыками построения организационно-управленческой структуры предприятия.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Структура является неотъемлемой подсистемой организации. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Поэтому структура должна быть оптимальной по отношению к организации и к ее внешней среде и изменяться вместе с ними. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач.

Существует множество определений структуры управления. Наиболее полные из них определяют структуру исходя из следующих основных моментов.

Важными моментами, вытекающими из определений структуры, являются следующие:

- структура – это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей;
- структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение;
- структура – это составляющая организационной системы;
- структура основывается на целях организации;
- структура должна соответствовать ценностям организации;
- структура должна соответствовать стратегии организации;
- первичность функций по отношению к структуре;
- в рамках структуры реализуется процесс управления;
- в рамках структуры выделяются следующие элементы: звенья, ступени (уровни) управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи;
- для структуры характерны: специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала – департаментизация); централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется - делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.

Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры (то есть структуры субъекта и объекта управления).

Производственная структура предприятия – совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» – готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы основные характеристики организационной структуры?
2. Какова последовательность проектирования организационной структуры управления?

3. Какие элементы должны обязательно учитываться при проектировании организации?
4. Какие факторы определяют ситуационный характер организационной структуры?
5. Какая существует связь между структурой и стратегией, планами развития организации?
6. Какие основные типы организационных структур выделяются и чем они отличаются друг от друга?
7. Какова область применения различных структур, а также их достоинства и недостатки.
8. Как формируются краткие определения линейной, функциональной и линейно-функциональной структур?
9. Каковы отличия дивизиональной структуры от линейно-функциональной?
10. В чем основной недостаток матричной структуры?
11. В чем преимущества децентрализации?
12. Какие методы проектирования и какие методы совершенствования структуры управления вы знаете?

Задание.

Составьте структуру предприятия и ответьте на вопросы:

1. Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?
2. Сравните иерархический и органический тип организационной структуры.
3. Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип ОС использовать эффективнее?
4. Одинаковые ли структура будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.
 1. Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.
 2. Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А),

маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Функции управления.

Планирование

Цель: усвоить определение функции управления «планирование», основные виды и принципы планирования.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: основные виды и принципы планирования;

уметь: определять основные этапы планирования;

владеть: навыками выявления ошибок на этапах планирования.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Планирование – это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством. Выделяют следующие виды планирования:

- продуктивно-тематическое;
- ресурсное планирование;
- календарное планирование;
- стратегическое планирование;
- тактическое планирование.

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информации, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Процесс планирования независимо от вида планов включает в себя три этапа:

- постановка задачи планирования;

- разработка плана;
- реализация планового решения.

Эффективность планирования как функции управления во многом определяется тем, насколько соблюдены следующие принципы:

- принцип единства;
- принцип участия;
- принцип непрерывности;
- принцип гибкости;
- принцип точности.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое планирование? Для чего оно необходимо?
2. Какие виды планирования Вы знаете?
3. Из каких этапов состоит функция планирования?
4. Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование?
5. Что такое стратегическое планирование?
6. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
7. Что такое миссия организации? Какие элементы она может в себя включать?
8. Какие цели может ставить перед собой организация?
9. Какие факторы оценивают при анализе внешней среды? При анализе внутренней среды?
10. Какими методами анализа при этом пользуются?
11. Какие основные стратегии действий предприятия Вы знаете?
12. Из каких этапов состоит тактическое планирование?
13. В чем заключается управление по целям?
14. Как следует оценивать стратегический план?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Функции управления.

Делегирование полномочий

Цель: усвоить сущность делегирования полномочий как основы функции управления «организация».

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: концепции делегирования полномочий;

уметь: определять последовательность организационного процесса;

владеть: навыками устранения препятствий к делегированию полномочий.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: тренинги (обучающие, профессиональные, общеличные, личностного роста) и др.

Теоретическая часть

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Делегирование – акт, который превращает человека в руководителя.

Существуют две основные концепции делегирования полномочий:

- 1) классическая – передачи полномочий сверху вниз;
- 2) современная – принятия полномочий.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

Полномочия бывают следующих типов: линейные и штабные.

Штабные полномочия бывают четырех видов: рекомендательные полномочия, полномочия обязательного согласования, параллельные полномочия, функциональные полномочия.

На практике часто эффективная реализация делегирования затруднена. Причиной этого могут быть как руководители, так и подчиненные. Для преодоления препятствий необходимо их выявить и предпринять меры по существу причины: создать систему стимулирования, контроля, обучения, информирования, обеспечить необходимыми ресурсами и т.п.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое функции управления? Какие функции управления вы знаете?
2. Дайте определение функции организации.
3. Что такое делегирование полномочий?
4. Какие существуют подходы к делегированию полномочий? Какие полномочия делегируются всегда? Какие обычно не делегируются?
5. Кого из подчиненных следует наделять полномочиями? Охарактеризуйте их качества.

6. Какие существуют правила эффективного делегирования?
7. Какие есть препятствия эффективному делегированию полномочий?

Ситуация 1. Представьте себя на месте управляющего, который делегирует полномочия своему подчиненному. Но у подчиненного есть вопросы к вам:

1. Отсутствие времени на выполнение работы.
2. Нецелесообразность выполнения задания, с точки зрения сотрудников коллектива.
3. Отличие данного поручения от обычной работы, которое вызывает боязнь новизны.
4. Отказ работать над заданием под предлогом, что оно не относится к компетенции и обязанности данного работника.
5. Неготовность к выполнению задания.
6. Необходимость отсрочки, так как срок выполнения работы, поставленный руководителем, слишком мал.
7. Предложение поручить эту работу другому сотруднику, который уже занимался решением данной проблемы.

Обоснуйте ваш ответ – ответ управляющего на вопросы подчиненного. На основе анализа предпримите действия.

Ситуационно-ролевая игра «Поручение задания подчиненному»

Цель игры: провести деловую беседу с подчиненным по поводу поручения производственного задания:

- 1) задание традиционное, плановое;
- 2) задание нетрадиционное, неплановое.

Подготовительный этап. В игре участвуют руководитель и подчиненный. Исполняющему роль руководителя необходимо придумать возможное задание и выбрать должностное лицо (например, маркетолога, экономиста, менеджера по рекламе и т.д.), которому оно будет поручено.

Затем следует подготовиться по содержанию деловой беседы:

- 1) как объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
- 2) как довести задачу до стадии понимания подчиненным ее сути;
- 3) как мотивировать подчиненного к добросовестному и качественному выполнению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен добиться, чтобы подчиненный четко себе представлял: **Что? Когда? Каким образом? В каких условиях? Какими силами и какими средствами? К какому сроку? С какими конечными результатами нужно сделать порученное задание?**

В ходе деловой беседы, чтобы принять правильное решение, руководитель должен получить ответы на следующие вопросы:

- 1) сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?
- 2) желает ли он выполнять данное задание?
- 3) в каком инструктировании он нуждается и в какой степени?

Исполнителю роли подчиненного (из числа обучаемых) со стороны организатора занятия дается установка на отказ от выполнения задания. В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетенция и отсутствие подобного опыта.

Такая установка организатора занятия позволит исполнителю роли руководителя применить психолого-педагогические и коммуникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него психологическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание подчиненного в слабой профессиональной компетенции спровоцирует руководителя на инструктаж или консультирование.

Организация игрового занятия. Беседа длится от 15 до 20 минут. Остальные участники занятия выступают в роли «компетентных судей». Их цель – анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов. После игры проводится дискуссия, в которой участвуют все члены обучаемой группы.

Предварительная подготовка к деловой беседе (10 минут) - поручение задания.

1. Придумайте и сформулируйте в виде управленческого решения задание, а также условия, необходимые для его реализации.
2. Поставьте перед собой цели предстоящего разговора.
3. Заранее составьте план беседы, продумайте время, место и организационные условия ее проведения.
4. Продумайте начало беседы, ввод собеседника в разговор, условия создания атмосферы полного доверия.
5. Подготовьте вопросы к подчиненному, выяснение которых поможет достичь поставленной цели.

Ход выполнения задания:

- 1) Пригласите к себе подчиненного и объясните ему причину вызова.
- 2) Объясните смысл и значимость работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он с ней справиться.
- 3) Ответьте на все вопросы подчиненного относительно предстоящей работы; если необходимо, подскажите ему, как он это может сделать.
- 4) Объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования вас о ходе ее выполнения.

- 5) Попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он собирается начать.
 - 6) Проявите доверие к способности подчиненного, используйте прием «авансированная похвала».
 - 7) Используйте такие модели общения, как убеждение, внушение и т.д. с учетом психотипа подчиненного.
 - 8) В случае отказа подчиненного от выполнения задания, выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца.
 - 9) Завершите беседу конкретным решением или действиями.
- «Компетентные судьи» оценивают качество проведенной руководителем беседы по нескольким параметрам.

Таблица - Параметры оценки качества беседы

№ п/п	Вопрос	правильно	частично правильно	неправильно
1	2	3	4	5
1	Четко ли руководитель сформулировал вопросы?			
2	Удалось ли ему сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию?			
3	Правильно ли задавал наводящие вопросы, не подсказывал ли он ими готовые ответы?			
4	Правильно ли провел инструктаж по заданию?			
5	Ясно ли представлял себе цель и задачи данной беседы?			
6	Проходила ли беседа в форме диалога, выслушивал ли руководитель аргументы и ответы подчиненного?			
7	Правильно ли вел себя руководитель во время беседы (тон, выражение лица, поза и т.д.)			
8	Удалось ли ему создать непринужденную атмосферу и какие он использовал для этой цели способы?			
9	Грамотно ли он реагировал на психотип подчиненного, учитывал его для подбора речевого репертуара и стратегии взаимодействия?			
10	Правильно ли выбрал руководитель модель общения?			
11	Эффективно ли прошла деловая беседа?			

Методические указания: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы. На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Функции управления.

Современные теории мотивации и их применение

Цель: усвоить определение функции управления «мотивация», основные теории мотивации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: основные понятия и принципы мотивации;

уметь: использовать основные теории мотивации;

владеть: навыками мотивации себя и других к деятельности.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

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

Эволюция мотивации имеет характер развития от простейших форм физического, силового принуждения к труду (в рабовладельческом, феодальном обществе) к простым и прагматичным первоначальным теориям (в начале существования современных крупных организаций), а от них к современным теориям, основанным на понимании психологии человека, его поведения, процессного характера мотивации.

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию.

Теории мотивации можно разделить на две группы:

- 1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда, К.Альдерфера и др.);
- 2) процессуальные теории мотивации — базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Для понимания теорий мотивации необходимо уяснить смысл главных понятий — «потребности» и «вознаграждения».

Потребность — ощущение недостатка чего-либо. Потребности работников в определенной степени различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, национальных особенностей, традиций, черт характера, семейного положения и т.д. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию).

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение — это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждений: внутреннее (дает сама работа — значимость, самоуважение, содержательность, возможность творчества и др.) и внешнее (дается организацией — заработная плата, символы служебного статуса, продвижение по службе и др.).

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления:

- 1) установление четких целей и задач;
- 2) увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки;
- 3) гласность, наличие обратной связи;
- 4) создание условий, благоприятных для эффективной работы;
- 5) единство моральных и материальных методов стимулирования;
- 6) учет личных качеств работников;
- 7) использование преимущественно положительных стимулов.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое мотивация?
2. Какие теории мотивации Вы знаете?

3. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
4. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф.Герцберга?
5. На чем основана теория ожиданий В.Врума?
6. Какова основная мысль теории справедливости?
7. Какая теория соединяет в себе теорию ожиданий и теорию справедливости?
8. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?

Задание 1. Рассмотрев перечень форм поощрения работников, необходимо:

- 1) определить, какие потребности из «пирамиды» А.Маслоу они призваны удовлетворить;
- 2) какие из них можно отнести к внутренним видам вознаграждения (которые дает сама работа), какие – к внешним (дается организацией);
- 3) определить, какие из перечисленных форм поощрения являются на ваш взгляд гигиеническими факторами, какие – мотиваторами (по теории Ф. Герцберга).

Перечень некоторых форм поощрений работников:

- пикники с участием коллектива организации;
- призы;
- задания, требующие определенных навыков и профессионализма;
- возможность отличиться;
- самостоятельность в решении некоторых вопросов;
- надбавка к заработной плате;
- признательность;
- служебный автомобиль;
- улыбка менеджера;
- продвижение по службе;
- более просторный офис;

- более престижная работа;
- премия;
- оплата медицинского страхования;
- участие в принятии решений;
- возможность приобрести акции организации;
- оказание материальной помощи при госпитализации;
- публичная похвала;
- престижное место для парковки машины;
- благодарственное письмо семье;
- фотография на доске почета;
- дополнительные выходные дни;
- бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

Свое решение обоснуйте.

Задание 2. Назовите пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- 1) вас лично (в учебе);
- 2) квалифицированного рабочего;
- 3) неквалифицированного работника;
- 4) профессионала (врача, юриста, преподавателя).

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Функции управления.

Контроль и контроллинг

Цель: усвоить определение функции управления «контроль», основные виды и этапы контроля.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: основные понятия и принципы контроля;

уметь: выделять этапы контрольного процесса;

владеть: навыками оценки эффективности контрольной функции.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Контроль – то постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды.

В процедуре контроля выделяют следующие этапы:

- 1) выработка стандартов;
- 2) сопоставление с ними реальных результатов;
- 3) принятие необходимых корректирующих действий;

Чтобы контроль был эффективным, т.е. обеспечивал достижение целей организации, он должен обладать следующими свойствами:

- иметь стратегическую направленность;
- быть ориентированным на результаты;
- быть своевременным;
- быть гибким;
- быть простым;
- быть экономичным;
- используемые средства и методы контроля должны соответствовать контролируемому виду деятельности (предмету контроля).

Чтобы система контроля была эффективной ее необходимо периодически оценивать.

Критериями такой оценки могут быть:

- 1) выполнение задач контроля – контроль должен определять совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать своевременному устранению отклонений,

выработке эффективных решений;

2) экономичность контроля – нужно оценить расходы, связанные с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; затраты на персонал и технику контроля;

3) эффект влияния на людей – люди являются неотъемлемой частью контроля, поэтому необходимо выяснить, вызывает ли у работников применяемая система контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции.

Для повышения эффективности контроля и избежания его отрицательного влияния на людей специалисты рекомендуют:

- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- избегать чрезмерного контроля;
- вознаграждать за достижение стандарта.

Предназначением контроля является предупреждение возможных отклонений, а не их ликвидация. Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Пользуясь результатами контроля, предприятие составляет новые планы, принимает решения в области организации и мотивации труда.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое контроль?
2. Какие виды контроля Вы знаете?
3. Из каких этапов состоит процедура контроля?
4. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

Ситуация «Поистине королевский успех»

За 250 лет своего существования компания S.A.B. стала в Великобритании настоящей традицией. На всех товарах вы увидите гордый знак льва, подпирающего большой золотой крест. Эти предметы - высочайшего качества изделия из кожи: конная упряжь, хлысты для открытых повозок, зонты и т.д.- представляют собой овеянный веками символ благородства и дворянской чести. Сегодня это символ «поистине королевского успеха».

Этот семейный бизнес был основан в 1750 году. В те времена компания обслуживала преимущественно королевский двор, обеспечивая высококачественной продукцией королей и королев, принцев и принцесс. В течение продолжительного времени S.A.B. удавалось оставаться на вершине и показывать истинные чудеса успеха и прибыльности. Ее главный офис был расположен на элитарной улице Пиккадилли в Лондоне, и компания обслуживала только самых известных клиентов. Монархи Великобритании настолько высоко ценили заслуги S.A.B., что помещения на улице Пиккадилли сдавались компании за очень небольшую долю их истинной рыночной стоимости. К сожалению, все хорошее рано или поздно кончается.

Руководители S.A.B. посчитали, что период бурного расцвета будет продолжаться бесконечно. Поэтому они решили расширить производственные мощности; были построены новые фабрики, а все производственные операции объединены под одной крышей. Кроме того, была резко расширена сфера розничной торговли фирмы, включая заказы по почте. Такое расширение бизнеса, конечно, повлекло за собой увеличение издержек. Наиболее заметным событием стал переезд из традиционного помещения, расположенного на улице Пиккадилли (с его низкой арендной платой) в офис за несколько кварталов, аренда которого обходилась примерно в сотни раз дороже.

Конец 1980-х годов ознаменовался рядом весьма значительных перемен, и к исходу этого десятилетия период роста неожиданно прекратился. Британский фунт резко ослабел по сравнению с долларом, что привело к сокращению почти наполовину дохода S.A.B. от заказов по почте. Кроме того, начали меняться вкусы и предпочтения потребителей относительно приобретаемых ими товаров. Предметы роскоши, которые составляли подавляющую часть ассортимента S.A.B., уже не пользовались большим спросом. В результате события конца 1980-х годов привели S.A.B. к финансовой катастрофе: например, ежегодные убытки достигли 3 миллионов фунтов стерлингов. В 1990-х годах семья Эдни, которая управляла S.A.B. на протяжении 240 лет, продала свои акции посторонним инвесторам, передав предмет гордости Великобритании в распоряжение никому не известной корпорации. На протяжении последующих четырех лет S.A.B. все больше слабела, после чего ее согласился выкупить Джон де Брюйн.

То, с чем столкнулся г-н де Брюйн, приняв в июне 1994 года бразды правления S.A.B., нельзя было назвать ничем, кроме хаоса. В компании существовало только несколько весьма неэффективных механизмов контроля. Никто в действительности не знал, как идут дела и насколько успешно выполняются намеченные планы. Вскоре бизнесмен пришел к выводу, что вообще сомнительно, что в компании когда-либо существовали какие-либо стандарты и

нормы. Итак, г-н Брюйон понял, что для выживания S.A.B. необходимы решительные серьезные перемены.

Чуть ли не самым первым шагом г-на де Брюйна стал возврат к переориентации на традиционный основной бизнес фирмы, а именно, на производство изделий из кожи высшего качества, что должно было вернуть фирме былое конкурентное преимущество, Бизнесмен также снизил издержки, сократив ряд должностей и переместив основные производственные мощности в более дешевые помещения, что позволило значительно снизить арендную плату. Он разработал и внедрил механизмы производственного контроля, позволяющие повысить объем выпускаемой продукции, одновременно повышая качество каждой произведенной единицы. Г-н де Брюйн также разработал процедуры для изучения стремительно меняющегося спроса. Кроме того, были составлены специальные планы и разработаны мониторинговые системы для охвата новых рынков сбыта в таких городах, как Париж, Нью-Йорк, Москва и Гамбург.

Предпринятые г-ном де Брюйном действия дали отличные результаты. Всего через год фирму было не узнать. Уже в 1995 году компания получила прибыль свыше 2 миллионов фунтов стерлингов, т.е. товарооборот компании всего за 18 месяцев вырос до 5 миллионов фунтов.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каким образом мог бы г-н де Брюйн использовать этапы процесса контроля, решая проблемы, возникшие в *S.A.B.*?
2. Учитывая, что *S.A.B.* работает в разных странах мира, стоит ли ей применять какие-то специфические системы контроля?
3. Какие общие и конкретные функции управления использовал г-н де Брюйн в своей деятельности?

Методические указания: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя. На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество

подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Процесс принятия организационно-управленческих решений.

Алгоритм решения управленческих проблем

Цель: рассмотрение особенностей процесса принятия управленческих решений.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: ключевые понятия: процесс принятия решений, субъект решения, индивидуальное и групповое принятие решений;

уметь: использовать требования, предъявляемые к управленческим решениям;

владеть: подходами к процессу принятия управленческих решений.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Управленческое решение - развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Управленческое решение есть план разрешения, ликвидации проблемы.

Под проблемой понимается ситуация, характеризующаяся различием существующего состояния в объекте управления с желаемым или необходимым.

Эффективность управления определяется в основном эффективностью принимаемых субъектом управления решений. В свою очередь эффективность управленческого решения зависит от его качества, которое определяется совокупностью свойств, обеспечивающих способность разрешения возникшей проблемы.

К таким свойствам относятся: целенаправленность; научная обоснованность; своевременность; непротиворечивость; реальность; полномочность; правомерность; количественная и качественная определенность.

Процесс подготовки и реализации управленческих решений включает следующие этапы:

1. Выявление и формулирование проблемы.
2. Формирование группы по подготовке решения.
3. Сбор информации и анализ проблемы.

4. Подготовка и обоснование вариантов решения.
5. Выбор и принятие решения.
6. Организация исполнения решения.
7. Контроль и оценка результатов исполнения решения.

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Какие виды решений принимаются в организациях?
3. Кто принимает решения в организациях?
4. Что такое качество управленческих решений?
5. Раскройте сущность этапов рационального решения проблем.
6. Охарактеризуйте технологию принятия решений.
7. Назовите основные методы принятия решений и анализ альтернатив.
8. Контроль и оценка управленческих решений.

Задание.

Разбейтесь на группы по 5 человек. Выберите любое стратегическое управленческое решение для организации и охарактеризуйте подробно каждый этап процесса подготовки и реализации управленческого решения:

- 1) выявление и формулирование проблемы;
- 2) формирование группы по подготовке решения;
- 3) сбор информации и анализ проблемы;
- 4) подготовка и обоснование вариантов решения;
- 5) выбор и принятие решения;
- 6) организация исполнения решения;
- 7) контроль и оценка результатов исполнения решения.

Затем каждая группа обосновывает свое решение, в итоге посредством мягкого голосования определяется группа, чье решение «принимает» общее собрание коллектива.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Процесс принятия организационно-управленческих решений.

Деловые переговоры

Цель: познакомиться с нравственно-этическими основами деловых переговоров.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: принципы делового общения;

уметь: использовать правила делового общения;

владеть: методами усиления воздействия на собеседника в процессе делового общения.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: тренинги (обучающие, профессиональные, общеличностные, личностного роста) и др.

Теоретическая часть

Цель переговоров – добиться взаимовыгодного сотрудничества, соглашения, выторговать условия, отвечающие интересам обеих сторон.

Форма переговоров – взаимный обмен мнениями посредством личного, устного или заочного, письменного общения. Письменное общение достаточно формализовано рамками деловой переписки. Наиболее трудны и неопределенны устные переговоры, представляющие собой процесс целенаправленного и ориентированного на достижение необходимых результатов делового общения в форме диалога, деловой беседы. Поэтому нужно соблюдать общие правила общения и для достижения успеха уметь понравиться людям и оказывать на них влияние

Факторы, влияющие на переговоры, носят субъективный и объективный характер. Они могут играть как положительную роль, помогающую склонить вашего собеседника к вашей точке зрения, так и отрицательную, препятствующую достижению соглашения вообще. К объективным факторам относятся: время и место проведения переговоров, знание партнера и его интересов, ранее установившиеся контакты. К субъективным факторам - способности, умения, навыки ведения переговоров, темперамент, наличие специального образования и опыта и др.

Ролевая игра Деловые переговоры

1 Концепция игры провести в деловой среде переговоры максимально эффективно на предмет продажи собственного товара компании-потребителю, которая испытывает потребность в совсем ином товаре.

2 Роли:

А) компания А (президент компании, финансист, юрист, сотрудник службы сбыта, сотрудник службы снабжения, экономист, дипломат)

Б) компания Б (президент компании, финансист, юрист, сотрудник службы сбыта, сотрудник службы снабжения, экономист, дипломат)

3 Ожидаемые результаты

Максимально эффективно провести деловые переговоры, тем самым решить важный финансовый вопрос между двумя компаниями о взаимных поставках товара.

4 Индивидуальные задания

Роль	Уровень	
	Базовый	Повышенный
А	Проведите беседу, взяв за основу прием «тактика вины»	Проведите переговоры, используя тактику Талейрана
Б	Проведите беседу, используя прием «тактика милого друга»	Проведите переговоры, используя тактику Линкольна Форда

Понимание каждым игроком, что от принятия верного решения будет полностью зависеть финансовое благосостояние каждого участника, поэтому действовать в таких ситуациях необходимо только общими усилиями.

5 Сценарий игры

1. Формирование двух команд-участниц, в каждой из которых есть собственный товар, но одновременно каждой из них требуется какой-либо другой товар. Например, одна компания производит промышленную продукцию, а другая – сельскохозяйственную.
2. Распределение ролей внутри команд от самых ответственных лиц до наблюдателей и представление друг другу (можно заранее каждому прикрепить значок с обозначением его роли и имени в игре).
3. Представители делегаций указывают цели переговоров и главные условия.
4. Руководитель проекта дает возможность каждому сотруднику, соблюдая иерархию, высказать свое мнение и пожелания для получения наиболее выгодных условий.
5. Если заранее предусматривались отступления, то их также необходимо использовать – все средства для получения цели важны.
6. Когда ведение деловых переговоров подойдет к завершению, ведущий, оценив финансовые преимущества каждой компании и учитывая зрительские симпатии, должен подвести организационные и финансовые итоги сделки, а после представить победителей.

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент проявил активность, показал владение методами аргументации и убеждения собеседника, свободно владел техникой проведения переговоров, достиг поставленной цели.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент показал владение методами аргументации и убеждения собеседника, в процессе переговоров использовал психологические приемы расположения к себе собеседника, но не проявил активность.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если владеет техникой проведения переговоров, но не уверенно использует методы убеждения собеседника и методы аргументации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент в процессе проведения деловых переговоров не смог добиться поставленной цели.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Процесс коммуникаций в менеджменте.

Коммуникативные барьеры и методы их преодоления

Цель: овладеть навыками анализа коммуникационных барьеров.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: основные особенности коммуникационных барьеров;

уметь: использовать информацию о мерах по снижению коммуникативных преград;

владеть: навыками устранения коммуникативных барьеров.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: тренинги (обучающие, профессиональные, общеличностные, личностного роста) и др.

Теоретическая часть

Преграды межличностных коммуникаций:

- 1) различное восприятие;
- 2) семантические барьеры;
- 3) неумение слушать;
- 4) невербальные преграды;
- 5) плохая обратная связь.

Различное восприятие информации участниками коммуникационного процесса, например, отправителем и получателем, может быть обусловлено их служебным положением, опытом, ценностями, интересами. Под воздействием этих и других факторов реальная информация может восприниматься полностью или частично, отторгаться, восприниматься в искаженном виде.

Ослаблению семантических барьеров способствует использование соответствующего языка, отдельных слов и терминов, стиля изложения, доступных получателю информации, исключая двойственное толкование содержания.

Менеджер - это не только отправитель информации в форме решений. Прежде всего, он получатель информации от своих подчиненных. Недостаточно лишь внимательно выслушать

их; необходимо поощрять предложения, например, по совершенствованию работы организации.

Для совершенствования организационных коммуникаций необходимо:

- регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (своих и подчиненных);
- совершенствовать систему обратной связи - в частности для сбора, учета и использования предложений персонала;
- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;
- использовать дополнительные источники информации (выпуск бюллетеней, видеофильмов, газет) с разъяснениями деятельности организации.

Наряду с формальными, в организации существуют неформальные коммуникации.

Возможна преднамеренная утечка информации, ее передача по неформальным каналам для выяснения отношения к нововведениям. И если реакция на эту информацию положительна - нововведения проводят в жизнь.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое информация и каковы основные виды коммуникаций?
2. Почему неформальные коммуникации столь важны для руководителей и организаций?
3. Какова структура процесса коммуникаций?
4. Какие барьеры существуют в межличностных коммуникациях?
5. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
6. В чем состоят отличительные особенности делового общения?
7. Каковы закономерности межличностного общения?
8. Что такое обратная связь в общении и каково ее значение?
9. В чем сущность транзакционного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?
10. Сформулируйте некоторые этические нормы и принципы делового общения?
11. Какова связь этики и этикета деловых отношений?

Задание 1.

1. Составьте план публичного выступления по теме, выбранной вами.

Примерная тематика выступлений может быть такой:

- «Моя профессия - бухгалтер» (возможно менеджер, экономист и т.д.);
- «Образование сегодня и его проблемы»;
- «Успех фирмы и его составляющие».

2. Исправьте текст, сделав его «разговорным», а не «книжным». Поясните.

В деле получения высоких надоев молока первостепенное значение имеет состав поголовья скота.

Обязательным элементом зимнего содержания дороги является ее очистка от снега.

В данный момент я читаю интересную книгу.

Мой друг получил жилплощадь.

Заводная игрушка вышла из строя.

Задание 2.

Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Помехи	Барьер
Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
Фильтрация информации	
Жаргон, используемый в рабочей группе	
Наличие большого числа уровней в структуре управления	
Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
Расстояние между общающимися более 50 м	
Психологическая несовместимость общающихся	
Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
Неумение слушать собеседника	
Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Социально-психологические аспекты менеджмента.

Групповая динамика и управление

Цель: изучение методов организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: общие качества малой социальной группы с точки зрения управления;

уметь: классифицировать многообразие групповых взаимодействий;

владеть: методами выстраивания социальных отношений в группах.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Теоретическая часть

Впервые термин «групповая динамика» был использован немецко-американским психологом К. Левиным. Сегодня он получил более широкое распространение, в том числе и в сфере менеджмента.

Под групповой динамикой в широком смысле принято понимать совокупность внутригрупповых явлений и процессов, то есть развитие группы. В более узком смысле она представляет собой процесс взаимодействия членов группы в целях удовлетворения групповых и личных потребностей. Подобное взаимодействие, как правило, осуществляется на основе взаимовлияния и взаимозависимости.

Основными процессами групповой динамики считаются лидерство и руководство, выработка групповых правил, мнений и ценностей, принятие групповых решений и т.п. Групповая динамика неизменно включает в себя этапы формирования и жизнедеятельности группы. В настоящее время единого подхода к их определению не существует. Согласно классическому подходу выделяется пять базовых этапов:

- формирование;
- бурление;
- становление норм поведения в группе;
- выполнение работы;
- реформирование.

Первичным этапом выступает формирование группы, в процессе которого происходит отбор членов группы согласно их функциональному или техническому опыту либо на основе иных признаков. Далее наступает стадия бурления. Она характеризуется возникновением конфликтов и проявлением конфронтации между членами группы. Некоторые группы на данном этапе распадаются, другие, напротив, приспосабливаются к противоречиям.

Предопределяющая роль в прохождении данного этапа отводится лидеру группы. На третьем этапе происходит становление групповых норм поведения. Приспосабливаясь к различиям во взглядах, члены группы начинают сотрудничать друг с другом. На данном этапе формируется чувство товарищества и групповая сплоченность. Сотрудники начинают все больше идентифицировать себя с группой. Далее следует непосредственно выполнение работы, ради которой и создавалась группа. Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, которые были согласованы на предыдущей стадии. Наконец пятым, завершающим этапом служит расформирование группы. Выполнив свою задачу, группа распадается. Как правило, прохождение подобного этапа наиболее характерно для временных групп, которые были созданы с целью выполнения конкретных, разовых проектов и задач. Постоянные группы достигают данной стадии лишь после реализации всех групповых целей.

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте определение группы, назовите их виды.
2. Что такое групповая динамика?
3. Каковы основные факторы, определяющие эффективную деятельность групп?
4. Как возникают неформальные группы в организации?
5. Каковы преимущества и недостатки неформальной организации?
6. Что должен делать руководитель для эффективного управления неформальной организацией?
7. Каковы причины использования комитетов?
8. Каковы ошибки использования комитетов?
9. Что такое групповые нормы и правила?
10. В чем различие целевых и поддерживающих ролей членов групп?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Социально-психологические аспекты менеджмента. Теории лидерства и стили руководства

Цель: формирование представления о лидерстве и стилях управления.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теории личностных качеств лидера;

уметь: характеризовать ситуационные теории лидерства;

владеть: методами определения стиля управления.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: выполнение проектов (научных, сервисных, социальных, творческих, рекламно-презентационных).

Теоретическая часть

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации - это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на подчиненных использует должностную основу власти и ее источники. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных.

Лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

Согласно Дж. Терри, лидерство - это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемой в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г. Кунц и С. О'Доннелл считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели.

Сила и принуждение при лидерстве заменяются побуждением и воодушевлением. 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.

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы/организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения автократичного и демократичного континуумов. Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям «Х» и «У» МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория «У»), до другой – сосредоточенные на человеке (теория «У»).

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Он строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он или она сосредоточивают внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост. По существу, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба этих качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во

всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

Вопросы к практическому занятию:

1. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?
2. Каковы основные подходы к изучению проблем лидерства?
3. Что такое харизма? Каковы основные черты харизматической личности?
4. В чем заключается смысл теорий X и Y Д. МакГрегора?
5. Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?
6. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?
7. Каковы основные подходы к изучению проблем лидерства?
8. Что такое харизма? Каковы основные черты харизматической личности?
9. В чем заключается смысл теорий X и Y Д. МакГрегора?
10. Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

Задания.

1. Обоснуйте утверждение: «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя».
2. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей.
3. Всегда ли демократический, ориентированный на человека стиль руководства, оказывается эффективным?
4. Определите тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:
 - не могут выполнить работу и не хотят брать ответственность;
 - хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;
 - могут выполнить работу, но не хотят;
 - могут и хотят выполнить работу.

Обоснуйте Ваши действия по отношению к названным подчиненным. Действия должны включать:

- 1) формирование задачи;
- 2) разъяснение выполнения;

3) контроль.

5. Какие стили управления, по – вашему мнению, эффективны в каждой из ситуаций?

Ситуация	Рекомендуемый стиль
ликвидация аварий	
начальная стадия формирования организации	
в армии	
в творческом коллективе	
персонал имеет невысокий уровень образования	
в коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе	

Вопросы для обсуждения:

1. Обоснуйте утверждение: «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя».
2. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей.
3. Всегда ли демократический, ориентированный на человека стиль руководства, оказывается эффективным?
4. Определите тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:
 - не могут выполнить работу и не хотят брать ответственность;
 - хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;
 - могут выполнить работу, но не хотят;
 - могут и хотят выполнить работу.

Обоснуйте ваши действия по отношению к названным подчиненным. Действия должны включать:

- 1) формирование задачи;
- 2) разъяснение выполнения;
- 3) контроль.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

Эффективность менеджмента.

Модели идеального лидера и образцового руководителя

Цель: формирование представления о функциях и правилах формирования имиджа руководителя.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: составляющие имиджа менеджера;

уметь: проводить создание имиджа; объяснять баланс власти;

владеть: способами коррекции имиджа.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Американские и японские ученые провели исследования в области менеджмента и сконструировали «идеальный» образ руководителя, основанный на сочетании интеллектуальных и личностных качествах. При этом нельзя забывать, что индивидуальные качества личности (знания, способности, особенности характера, эмоционально – волевая сфера и т.д.) являются тем фундаментом, на котором строится управленческая деятельность, и они гораздо труднее поддаются коррекции (исправлению).

Черты личности идеального руководителя:

- Стиль мышления – умение мыслить проблемно, перспективно, системно, нешаблонно, оперативно и т.д.
- Умение осуществлять деловое общение независимо как от собственного эмоционального состояния, так и партнера по общению.
- Достоинство и высокая ответственность во всех делах.
- Высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все лучшим образом.
- Умение организовать работу коллектива для достижения поставленных целей.

Изучение личностных психологических качеств, обуславливающих успех руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- доминантность — умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость — умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку;
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
- стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск — разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем;

- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Наличие у лидера четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

В свое время Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру:

1. Искусство быть равным, т.е. установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.
2. Искусство быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.
3. Искусство разрешать конфликты — способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.
4. Искусство обрабатывать информацию — способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.
5. Искусство принимать нестандартные управленческие решения — способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.
6. Искусство распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.
7. Дар предпринимателя — способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.
8. Искусство самоанализа — способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

Вопросы к практическому занятию:

1. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?
2. Каковы основные подходы к изучению проблем лидерства?
3. Что такое харизма? Каковы основные черты харизматической личности?
4. В чем заключается смысл теорий X и Y Д. МакГрегора?

5. Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

Задание 1.

Приведите примеры, когда преподаватель может проявить каждую из пяти видов власти.

Вид власти	Пример
Законная	
Поощрительная	
Принудительная	
Экспертная	
Референтная	

Задание 2.

Разработать модели лидера и руководителя с обозначением требований к качествам каждого из них, а также с делением предъявляемых требований на группы: должен знать, должен уметь, должен владеть. Результат представьте иллюстративно.

Ролевая игра Требования к лидеру фирмы

Принимая решения и контролируя работу подчиненных, руководитель действует в соответствии с существующим законодательством и уставом фирмы. Однако каждый руководитель проявляет при этом свою индивидуальность и использует характерные для него способы действий в управленческом процессе, свой стиль руководства. Стиль формируется всей совокупностью социальных и моральных отношений в коллективе, но именно руководитель, на каком бы уровне он ни находился, осуществляет воспитательную работу с подчиненными.

Работа по управлению требует особых свойств: можно быть сильным агитатором и совершенно не пригодным администратором.

Порядок проведения игры

1. Каждой из команд дается поручение разобрать набор требований к руководителю:

команда № 1 - «Морально-этическая характеристика руководителя»

команда № 2 - «Дисциплина и отношение к труду»

команда № 3 - «Уровень знаний и организаторские способности»

команда № 4 - «Черты характера»

На первом этапе каждый член команды работает самостоятельно над составлением требований к руководителю. Затем команда выносит коллективное решение: какой перечень может быть признан лучшим (1-е место - 5 баллов), какой займет второе место и т.д. Одинаковые места присуждать запрещается. Результаты работы (баллы с Ф.И.О. студентов и номером команды) сообщаются преподавателю и данный этап завершается.

2. Команды под руководством лидера обобщают перечни и подготавливают сводный материал. Разработанный внутри команды перечень требований переписывают на отдельный бланк для ознакомления с ним других групп.

3. Команды по часовой стрелке передают из группы в группу оформленные бланки. Лидер организует обсуждение переданного материала и перенесение изложенных в нем требований на лист сводных требований. Таким образом к концу этапа у каждой команды есть общий список требований с указанием, какая его часть какой командой разработана. Группа анализирует правильность и четкость изложения требований, подготавливает защиту своей точки зрения, а также готовят вопросы к другим командам.

4 Лидеры каждой из команд выступают с краткими сообщениями по подготовленным группой материалам, обосновывают позицию, отвечает на вопросы.

В ходе выступлений преподаватель фиксирует на доске принятые всеми командами варианты требований, составляет единый перечень качеств к руководителю по заданным направлениям.

В завершении этапа каждая команда оценивает итоги работы других групп, оценка для своей команды не проставляется.

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

Эффективность менеджмента.

Пути повышения эффективности менеджмента

Цель: рассмотрение особенностей оценки эффективности управления.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: ключевые понятия: эффект, эффективность, эффективный;

уметь: определять факторы, характеризующие эффективность корпоративного менеджмента;

владеть: способами определения основных критериев и показателей эффективности управления.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои

специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления – составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т.е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;
- затрат и расходов, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;
- характера управленческого труда;
- эффективности управления, т.е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей.

Эффективность – это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов:

- потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу;
- средства производства;
- социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом;
- культура организации.

Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления – один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каково значение самоменеджмента и его составные части?
2. Какие функции самоменеджмента выделяют и в чем их отличие от общих функций управления?
3. Охарактеризуйте принцип Парето?
4. Каковы ваши основные ключевые сферы?

5. Что такое дневник времени?
6. Какую долю вашего рабочего дня занимают важные и срочные дела?

Задание 1. «Пути реализации карьеры»

Ответьте на следующие вопросы, детально аргументировав свою позицию:

1. Выберите наиболее оптимальный для вас путь карьеры.
2. Какой размер прибыли может, по-вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?
3. Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас упомянули в разделе «Светская жизнь» в какой-либо газете?
4. Кто, на ваш взгляд, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?

Задание 2. «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временем»

Ответьте на поставленные вопросы и проанализируйте возможные причины ваших временных потерь:

- 1 Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
- 2 Готовлю ли я каждый день план «Что нужно сделать?»
- 3 Обновляю ли я регулярно мои личные и производственные планы?
- 4 Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?
- 5 Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?
- 6 Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?
- 7 Руковожу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей (целеориентированный менеджмент)?
- 8 Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?
- 9 Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?
- 10 Готов ли я к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы?
- 11 Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?
- 12 Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

Задание 3.

Перечислите показатели измерения эффективности управления в базовых моделях организации.

	Механистическая модель	Модель, ориентированная на человеческие	Системная модель	Модель баланса интересов
--	------------------------	---	------------------	--------------------------

		ресурсы		
Показатели эффективности управления				

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Добренъков, В. И. Социология менеджмента : учебник для вузов / В. И. Добренъков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. - Социология менеджмента, 2022-02-01. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : Академический проект, 2020. - 277 с., экземпляров неограничено
2. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
3. Юрген, Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами Электронный ресурс / Аппело Юрген ; пер. А. Олейник. - Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 536 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-6361-3, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература:

4. Ассен ван, М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма ; пер. с англ. В. Н. Егорова. - 2-е изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - 319 с. : ил., табл. - Прил.: с. 309-319. - ISBN 978-5-9963-0472-1, экземпляров неограничено.
5. Капустин, С. Н. Успешный менеджер: кейс-стади по принятию решений / С.Н. Капустин ; А.С. Сенин ; Ю. Казаринов. - Москва : Издательский дом «Дело», 2014. - 141 с. - ISBN 978-5-7749-1030-4, экземпляров неограничено.
6. Попов, А. А. Общий менеджмент : Учебное пособие / Попов А. А. - Москва : Ай Пи Эр Медиа, 2016. - 567 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-905916-99-1, экземпляров неограничено
7. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва : Дашков и Кш, 2012. - 489, [1] с. : ил. ; 21. - (Учебные издания для бакалавров). - Гриф: Рек. МО. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-394-01413-0, экземпляров неограничено.
8. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / [Л. С. Леонтьева, В. И. Кузнецов, М. Н. Конотопов и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой ; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики МЭСИ. - М. : Юрайт, 2013. - 287 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Гриф: Доп.

МО. - Библиогр.: с. 286-287. - ISBN 978-5-9916-2448-0, экземпляров неограничено.

Интернет-ресурсы:

- 1 <http://www.elitarium.ru/management/samomenedzhment/page/3> (Литература по самоменеджменту).
- 2 <http://www.timesaver.ru/articles/s166.php> (Материалы по тайм-менеджменту).
- 3 http://www.de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=1 (Электронный учебник по менеджменту).
- 4 <http://www.ippnou.ru/article/menedgment> (Портал института проблем предпринимательства.
- 5 Большое количество статей по различным направлениям и проблемам менеджмента).
- 6 <http://www.aup.ru/books> (Электронные книги по вопросам менеджмента)
- 7 <http://www.ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»)
- 8 <http://www.edu.ru> (Сайт федерального портала «Российское образование»)
- 9 <http://ecsn.ru> – Научно – информационный журнал «Экономические науки»
- 10 <http://ria-stk.ru> - Научно – информационный журнал «Методы менеджмента качества»
- 11 <http://www.cfin.ru> (Корпоративный менеджмент - Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы реальных предприятий, программы инвестиционного анализа и управления проектами, маркетинг и реклама)
- 12 <http://www.alleng.ru> – Образовательные ресурсы Интернета - Менеджмент
- 13 <http://www.economics.ru> – Экономический портал
- 14 <http://www.csr.ru> – Центр стратегических разработок

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ по дисциплине
«Теория менеджмента»

для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль) «Управление бизнесом»)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Теория менеджмента»
для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль) «Управление бизнесом»)

Ставрополь
2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление бизнесом»). Содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Составители: д-р экон.наук, профессор Парахина В.Н.

канд.экон.наук, доцент Харченко Н.П.

Рецензент: канд.экон.наук, доцент Горбенко Л.И.

Содержание

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План – график выполнения самостоятельной работы
3. Методические указания по изучению теоретического материала
4. Методические указания по решению задач при подготовке к практическим занятиям
5. Методические указания по написанию статьи/тезиса
6. Методические указания по подготовке к деловой (ролевой) игре
7. Методические указания к подготовке к тестированию
8. Методические указания по решению разноуровневых задач (заданий)
9. Методические указания к подготовке к экзамену
10. Список рекомендуемой литературы

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании набора профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

- ОПК-3: способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента; формы контроля и сроки сдачи.

Технологическая карта самостоятельной работы студента:

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
ИД-1 ОПК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
ИД-1 ОПК-3	Подготовка к лекции	Собеседование
ИД-1 ОПК-3	Подготовка к практическому занятию	Собеседование
ИД-1 ОПК-3	Написание статьи, тезисов	Статья/тезисы
ИД-1 ОПК-3	Подготовка к деловой (ролевой) игре	Индивидуальное задание Групповое задание
ИД-1 ОПК-3	Самотестирование, подготовка к тестированию	Тестирование
ИД-1 ОПК-3	Решение разноуровневых задач (заданий)	Комплект задач
ИД-1 ОПК-3	Подготовка курсовой работы	Курсовая работа
ИД-1 ОПК-3	Подготовка к экзамену	Экзамен

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Для подготовки и выполнения студентами самостоятельной работы по дисциплине «Теория менеджмента» разработаны соответствующие методические указания, в которых даны задания, формы отчетности, порядок их оформления и предоставления, критерии оценивания.

При изучении дисциплины «Теория менеджмента» предусмотрено самостоятельное изучение ряда тем.

В процессе изучения теоретического материала студент должен изучить и законспектировать ответы для собеседования, предусматривающие самостоятельное изучение. Конспектирование выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм) или в тетради учащегося.

Вопросы для проведения собеседования:

Тема 1. Сущность и значение менеджмента (ОПК-3)

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
2. В чем особенности менеджмента как науки?
3. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера вы считаете наиболее важными и почему?
4. Почему наряду с высокой квалификацией менеджер должен обладать особыми личными качествами?

5. Что общего между японской и американской моделями менеджмента?
6. В чем особенности подготовки менеджеров в Японии и США?
7. Назовите специфические черты менеджмента в России.

Тема 2. Методология менеджмента (ОПК-3)

7. Что такое методология и какова методология менеджмента?
8. Назовите предмет менеджмента.
9. Определите метод менеджмента.
10. Дайте определение принципа менеджмента.
11. Назовите принципы менеджмента, выделенные А.Файолем.
12. Какие современные классификации принципов менеджмента Вы знаете?
13. Определите сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.

Тема 3. Развитие управленческой мысли в России и за рубежом (ОПК-3)

1. Какие школы выделяют в развитии управленческой мысли?
2. Где и когда были обнаружены первые документальные источники?
3. Какую роль занимает философия в развитии управленческой науки?
4. Труды каких экономистов занимают ведущую роль в развитии науки управления как составной части экономической теории (политэкономии)?
5. В чем заключается сущность концепции Ф. Тейлора?
6. Перечислите основные принципы концепции Ф. Тейлора.
7. Какой вклад в развитие менеджмента внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет?
8. Назовите 12 принципов производительности труда, сформулированных Г. Эмерсоном.
9. В чем состоят основные положения фордизма?
10. Дайте анализ основных недостатков и достоинств тейлоризма.

Тема 4. Организации, их деловая среда и организационное проектирование (ОПК-3)

1. Что называется организацией?
2. Какие вы знаете виды организаций?
3. Перечислите внешние факторы воздействия на организацию.
4. Взаимосвязаны ли между собой внутренние факторы?
5. Какие типы структур вы знаете?
7. Чем отличаются факторы прямого воздействия от факторов косвенного воздействия?
8. Что относится к факторам внутреннего воздействия?
9. Какие основные типы организационных структур выделяются и чем они отличаются друг от друга?
10. Какова область применения различных структур, а также их достоинства и недостатки.
11. Дайте краткие определения линейной, функциональной и линейно-функциональной структурам?
12. Сформулируйте отличия дивизиональной структуры от линейно-функциональной.
13. В чем основной недостаток матричной структуры?
14. Что такое централизованная и децентрализованная структура?
15. В чем преимущества децентрализации?
16. В каких случаях возможно применение матричной структуры?
17. В чем преимущества адаптивных структур управления?
18. Какие виды структур относятся к бюрократическим?
19. Какова последовательность проектирования организационной структуры управления?
20. Какие существуют принципы построения организационных структур?
21. Какие элементы должны обязательно учитываться при проектировании организации?

22. Какие методы проектирования и какие методы совершенствования структуры управления Вы знаете?

Тема 5. Функции управления (ОПК-3)

1. В чем состоит назначение стратегического планирования? Какова его задача на предприятии?
2. Что представляет собой стратегия развития предприятия?
3. Каковы основные этапы стратегического планирования? В чем состоит содержание первого этапа?
4. Как установить основную цель развития предприятия? Как ранжируются цели?
5. Что такое стратегия?
6. Каковы основные этапы стратегического управления?
7. Дайте определение функции организации. Классификация общих функций управления.
8. Что такое делегирование полномочий?
9. Какие существуют подходы к делегированию полномочий? Какие полномочия делегируются всегда? Какие обычно не делегируются?
10. Кого из подчиненных следует наделять полномочиями? Охарактеризуйте их качества.
11. Что такое мотивация?
12. Какие теории мотивации Вы знаете?
13. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
14. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф.Герцберга?
15. На чем основана теория ожиданий В.Врума?
16. Какова основная мысль теории справедливости?
17. Что такое контроль?
18. Какие виды контроля Вы знаете?
19. Из каких этапов состоит процедура контроля?
20. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?
21. Как связаны стратегия и структура организации?
22. Какие виды стратегий вам известны?
23. Какие стратегии вы считаете наиболее эффективными при ведении конкурентной борьбы и почему?
24. Какие стратегии развития можно использовать на российских предприятиях?
25. Какие существуют правила эффективного делегирования?
26. Какие есть препятствия эффективному делегированию полномочий?
27. Какая теория соединяет в себе теорию ожиданий и теорию справедливости?
28. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?

Тема 6. Процесс принятия организационно-управленческих решений (ОПК-3)

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Какие виды управленческих решений выделяют?
3. Каковы различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями?
4. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
5. Опишите этапы принятия рационального организационно-управленческого решения.
6. Перечислите требования, предъявляемые к организационно-управленческому решению.
7. Назовите составляющие эффективности принимаемого решения.
8. Можно ли доверить принятие организационно-управленческого решения компьютеру?

9. Как используются современные технологии при разработке управленческого решения?

Тема 7. Процесс коммуникаций в менеджменте (ОПК-3)

1. Что такое информация и каковы основные виды коммуникаций?
2. Почему неформальные коммуникации столь важны для руководителей и организаций?
3. Какова структура процесса коммуникаций?
4. Какие барьеры существуют в межличностных коммуникациях?
5. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
6. В чем состоят отличительные особенности делового общения?
7. Каковы закономерности межличностного общения?
8. Что такое обратная связь в общении и каково ее значение?
9. В чем сущность транзакционного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?
10. Сформулируйте некоторые этические нормы и принципы делового общения?
11. Какова связь этики и этикета деловых отношений?

Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента: группы и групповая динамика (ОПК-3)

1. Что такое стресс? Какова его сущность?
2. Какова природа конфликтов?
3. Какие существуют методы снятия стресса?
4. Что такое конфликт и каковы его возможные последствия?
5. Назовите типы конфликтов и причины их возникновения?
8. Каковы основные стили разрешения конфликтов и условия их применения?
9. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?
10. Каковы основные подходы к изучению проблем лидерства?
11. Что такое харизма? Каковы основные черты харизматической личности?
12. В чем заключается смысл теорий Х и Y Д. МакГрегора?
13. Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?
14. Опишите основные виды конфликтов.
15. Опишите структурные методы разрешения конфликта.
16. Опишите основные пути предупреждения стрессовых ситуаций.
17. Что такое стресс и дистресс? Как предотвратить дистресс?
18. Обоснуйте утверждение: «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя».
19. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей.
20. Всегда ли демократический, ориентированный на человека стиль руководства, оказывается эффективным?

Тема 9. Эффективность менеджмента (ОПК-3)

1. Что такое успех организации?
2. Дайте определение результативности и производительности.
3. Как взаимосвязаны факторы качества деятельности и эффективности организации?
4. Охарактеризуйте систему критериев и показателей эффективности управления.
5. Какие Вы знаете методы расчета экономической эффективности управленческого труда?
6. С помощью каких методов можно произвести расчет эффективности системы управления?
7. Каким образом может быть определена экономическая эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию управления?

8. Охарактеризуйте социальную составляющую эффективного менеджмента.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Теория менеджмента» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» - [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ СТАТЬИ/ТЕЗИСА

К самостоятельной работе относится написание статьи/тезиса и выступление в рамках научно-практической конференции.

В результате выполнения данного вида самостоятельной работы у студентов формируются следующий индикатор компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Рекомендуемые темы для написания статьи/тезиса:

1. Персонал предприятия как объект социальной защиты
2. Делегирование и мотивация как функция менеджмента
3. Способы и пути модернизации корпоративной культуры
4. Исследование структуры корпоративного имиджа организации
5. Модель целостного лидерства
6. Эволюция и современные тенденции теории лидерства
7. Корпоративная культура как инструмент роста эффективности деятельности компаний и их деловой репутации
8. Эффективное стимулирование и мотивация работников
9. Современные методы стимулирования персонала
10. Особенности применения административных методов управления на предприятиях
11. Инновационные этапы становления и развития Российской системы менеджмента
12. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте
13. Система менеджмента интеллектуальной собственности как фактор повышения конкурентоспособности
14. Проблема определения связи между понятиями «имидж» и «деловая репутация» организации
15. Особенности интеллектуального капитала и проблемы управления им в условиях современной глобализации

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: написание статьи/тезиса, подготовку презентации и выступление в рамках научно-практической конференции.

Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного отличаются сложностью темы статьи, состоят в том, что студент проявляет творческий подход, креативность, инновационность к изложению материала, широкий кругозор в решении поставленной проблемы.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимы домашняя подготовка и подготовка в аудитории для выполнения презентации.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования необходимыми для презентации техническими средствами.

При проверке задания оцениваются творческий подход к раскрытию темы доклада, последовательность, логичность изложения материала, аргументированность выводов, умение обосновывать и отстаивать свою точку зрения, уровень владения техническими средствами для презентации.

Бланк оценочного листа статьи/тезиса

Ф.И.О. студента _____ Дата _____

Тема статьи/тезиса _____

Критерии оценивания	Тема / Вопросы				Баллы
Глубина и широта раскрытия темы					
Логичность изложения					
Наличие конкретных аргументированных примеров					
Аргументация ответов					
Уровень владения техническими средствами					
Процент заимствований в работе (плагиат)					

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДЕЛОВОЙ (РОЛЕВОЙ) ИГРЕ

В результате выполнения данного вида самостоятельной работы у студентов формируются следующий индикатор компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

1 Тема (проблема) Деловые переговоры

2 Концепция игры провести в деловой среде переговоры максимально эффективно на предмет продажи собственного товара компании-потребителю, которая испытывает потребность в совсем ином товаре.

3 Роли:

А) компания А (президент компании, финансист, юрист, сотрудник службы сбыта, сотрудник службы снабжения, экономист, дипломат)

Б) компания Б (президент компании, финансист, юрист, сотрудник службы сбыта, сотрудник службы снабжения, экономист, дипломат)

4 Ожидаемые результаты

Максимально эффективно провести деловые переговоры, тем самым решить важный финансовый вопрос между двумя компаниями о взаимных поставках товара.

5 Индивидуальные задания

Роль	Уровень	
	Базовый	Повышенный
А	Проведите беседу, взяв за основу прием «тактика вины»	Проведите переговоры, используя тактику Талейрана
Б	Проведите беседу, используя прием «тактика милого друга»	Проведите переговоры, используя тактику Линкольна Форда

Понимание каждым игроком, что от принятия верного решения будет полностью зависеть финансовое благосостояние каждого участника, поэтому действовать в таких ситуациях необходимо только общими усилиями.

6 Сценарий игры

7. Формирование двух команд-участниц, в каждой из которых есть собственный товар, но одновременно каждой из них требуется какой-либо другой товар. Например, одна компания производит промышленную продукцию, а другая – сельскохозяйственную.
 8. Распределение ролей внутри команд от самых ответственных лиц до наблюдателей и представление друг другу (можно заранее каждому прикрепить значок с обозначением его роли и имени в игре).
 9. Представители делегаций указывают цели переговоров и главные условия.
 10. Руководитель проекта дает возможность каждому сотруднику, соблюдая иерархию, высказать свое мнение и пожелания для получения наиболее выгодных условий.
 11. Если заранее предусматривались отступления, то их также необходимо использовать – все средства для получения цели важны.
 12. Когда ведение деловых переговоров подойдет к завершению, ведущий, оценив финансовые преимущества каждой компании и учитывая зрительские симпатии, должен подвести организационные и финансовые итоги сделки, а после представить победителей.
- Оценка «отлично»** выставляется студенту, если студент проявил активность, показал владение методами аргументации и убеждения собеседника, свободно владел техникой проведения переговоров, достиг поставленной цели.
- Оценка «хорошо»** выставляется студенту, если студент показал владение методами аргументации и убеждения собеседника, в процессе переговоров использовал психологические приемы расположения к себе собеседника, но не проявил активность.
- Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, если владеет техникой проведения переговоров, но не уверенно использует методы убеждения собеседника и методы аргументации.
- Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, если студент в процессе проведения деловых переговоров не смог добиться поставленной цели.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Результаты подготовки студентов по дисциплине «Теория менеджмента» и сформированности индикатора компетенции *ИД-1 ОПК-3*: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений, оцениваются в ходе тестирования по следующим вопросам:

1. К этапам коммуникации не относят:
 - организация каналов связи
2. К какому типу структур можно отнести структуру объединения с достаточно самостоятельными филиалами?
 - дивизиональная
3. Правильно ли утверждение, что стратегическое планирование является основной составной частью стратегического управления?
 - да
4. Какие группы характеризует следующее определение: «возникают стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми».
 - неформальные
5. Когда требуются незапрограммированные решения?
 - в ситуациях, сопряженных с новыми факторами
6. Какие две группы факторов принято выделять при анализе внешней среды?
 - прямые и косвенные
7. Кто говорил: «Управление – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и работающую группу».
 - П. Друкер
8. Какая из национальных моделей менеджмента включает в себя «пожизненный найм».
 - Японская

9. Правильно ли утверждение, что современные организации являются системами открытого типа?

- да

10. Определение какой характеристики внешней среды организации приведено: быстрота изменения факторов внешней среды.

- взаимосвязанность

11. Общая цель предприятия, выражающая причину его существования, - это:

- миссия

12. К какой из «школ» менеджмента можно отнести работы следующих ученых - управленцев: Э. Мэйо, М.П. Фоллет, А. Маслоу?

- «Школа» поведенческих наук

13. Правильно ли утверждение, что самой приемлемой для любой организации является функциональная структура управления?

- нет

14. Определение какой функции управления дано: процесс создания структуры предприятия, который дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей.

- организация

15. Для того, чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует ...

- хорошо знать потребности подчиненных

16. Какой этап характеризуется тем, что на нем происходит процесс преобразования группы в команду?

- выполнение работы

17. Группа людей внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания, это

- комитет

18. Какой из барьеров в межличностных коммуникациях явно мешает общению руководителя с подчиненным, если руководитель постоянно отвечает на звонки по телефону?

- неумение слушать

19. Какова главная причина плохих коммуникаций в организации, если руководитель не получает негативной информации?

- фильтрация информации

20. Наиболее распространенный метод принятия решений, который заключается в использовании прошлого опыта - это

- метод аналогии

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАЧ (ЗАДАНИЙ)

Решение разноуровневых задач является важным этапом закрепления студентом полученных знаний, умений и навыков, а также уровня сформированности следующего индикатора компетенции: В результате выполнения данного вида самостоятельной работы у студентов формируются следующий индикатор компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

1. Задания репродуктивного уровня

Задание 1.

Рассмотрев перечень форм поощрения работников, необходимо определить, какие из перечисленных форм поощрения являются на ваш взгляд гигиеническими факторами, какие – мотиваторами (по теории Ф. Герцберга):

1. Задания, требующие определенных навыков и профессионализма.
 2. Возможность отличиться.
 3. Самостоятельность в решении некоторых вопросов.
 4. Надбавка к заработной плате.
 5. Признательность.
 6. Служебный автомобиль.
 7. Продвижение по службе.
 8. Более просторный офис.
 9. Более престижная работа.
 10. Премия.
 11. Оплата медицинского страхования.
 12. Участие в принятии решений.
 13. Фотография на Доске почета.
 14. Бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.
- Свое решение обоснуйте.

Задание 2.

Образовательное учреждение проводит краткосрочные курсы разной направленности. Объем реализованных услуг по курсам «А» в образовательном учреждении составил 365 ед., по курсам «Б» – 324 ед. При этом стоимость услуг по курсам «А» составила 1210 руб./чел., по курсам «Б» – 1360 руб./чел. Рассчитайте выручку, полученную образовательным учреждением по данным курсам. Осуществление какого курса наиболее выгодно для учреждения?

Задание 3.

Опишите деловую среду СКФУ. Текст должен состоять из фактов и событий организационной жизни, а не из умозрительных оценок и заключений. Определите не менее 5 факторов внутренней и внешней среды СКФУ.

2. Задания реконструктивного уровня

Задание 1.

Определите, к какому виду коммуникативных барьеров можно отнести следующие помехи:

- 1) незнание языка;
- 2) различия в вероисповедании;
- 3) громкая музыка;
- 4) возраст;
- 5) неумение слушать;
- 6) привычка перебивать;
- 7) большое расстояние;
- 8) недоверие к собеседнику;
- 9) различие культур;
- 10) незаинтересованность в предмете разговора;
- 11) неприязнь к собеседнику;
- 12) холод, жара;
- 13) использование сленга;
- 14) разные темпераменты;
- 15) недостаточная освещенность помещения..

Обоснуйте свой выбор.

Задание 2.

Определите суммы постоянных, переменных и валовых издержек по данным образовательного учреждения за год:

Затраты на амортизацию ОС – 322 тыс. руб.;
Затраты на аренду помещения – 426 тыс. руб.;
Затраты на оплату труда штатных педагогов – 3064 тыс. руб.;
Затраты на оплату труда педагогов-совместителей – 762 тыс. руб.;
Затраты на текущий ремонт ОС – 126 тыс. руб.;
Затраты на обновление библиотечного фонда – 99 тыс. руб.;
Затраты на пополнение оборотных средств – 205 тыс. руб.

Проанализируйте полученные данные.

Задание 3.

Рассмотрев перечень форм поощрения работников, необходимо:

- 4) определить, какие потребности из «пирамиды» А.Маслоу они призваны удовлетворить;
- 5) какие из них можно отнести к внутренним видам вознаграждения (которые дает сама работа), какие – к внешним (дается организацией);
- 6) определить, какие из перечисленных форм поощрения являются на ваш взгляд гигиеническими факторами, какие – мотиваторами (по теории Ф. Герцберга).

Перечень некоторых форм поощрений работников:

- пикники с участием коллектива организации;
- призы;
- задания, требующие определенных навыков и профессионализма;
- возможность отличиться;
- самостоятельность в решении некоторых вопросов;
- надбавка к заработной плате;
- признательность;
- служебный автомобиль;
- улыбка менеджера;
- продвижение по службе;
- более просторный офис;
- более престижная работа;
- премия;
- оплата медицинского страхования;
- участие в принятии решений;
- возможность приобрести акции организации;
- оказание материальной помощи при госпитализации;
- публичная похвала;
- престижное место для парковки машины;

- благодарственное письмо семье;
- фотография на доске почета;
- дополнительные выходные дни;
- бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

Свое решение обоснуйте.

3. Задания творческого уровня

Задание 1.

Ознакомится с представленной ситуацией: «Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало конфликту между вами и преподавателем».

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Определит типы конфликта.
2. Дать свои указания (или воспользоваться представленными вариантами) по разрешению данной конфликтной ситуации.
3. Обосновать предложенный вами способ управления конфликтом.
4. Ваши указания по предупреждению возникновения конфликтной ситуации.

Задание 2.

Подготовьте эссе на тему: «Перспективы менеджмента: возможное и вероятное».

Составьте краткий терминологический словарь (гlossарий), включающий основные понятия, описывающие корпоративную социальную ответственность, в том числе из нормативных правовых актов.

Задание 3.

Составить мини-интервью на тему: «Как решать проблему некомпетентности менеджеров на рабочем месте». Оцените плюсы и минусы каждого сценария и выберите, на Ваш взгляд, наиболее оптимальный. Обоснуйте свой ответ.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Допуск к экзамену происходит при наличии у студентов письменного варианта решения практических работ их защите и положительных ответов на вопросы преподавателя.

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к экзамену по дисциплине «Теория менеджмента» не допускается.

В результате подготовки к экзамену у студентов оценивается уровень сформированности индикатора компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Вопросы к экзамену

по дисциплине «Теория менеджмента»

1. Сущность и значение менеджмента.
2. Эволюция управленческой мысли.
3. Развитие управленческой мысли до начала 19 века.
4. Становление и развитие науки управления в 19 - 20 веках.
5. «Школы» управления и их основоположники.
6. Подходы к менеджменту.
7. Организация как открытая система управления.

8. Понятие и виды организаций.
9. Общие характеристики организаций.
10. Составляющие успеха организаций. Понятия производительности и эффективности.
11. Внутренняя среда организаций.
12. Внешняя среда организаций.
13. Понятие и виды организационных структур.
14. Линейная структура управления. Достоинства, недостатки, принципиальная схема, область применения.
15. Линейно-функциональная структура управления. Достоинства, недостатки, принципиальная схема, область применения.
16. Понятие и виды функций управления.
17. Организация как функция управления.
18. Планирование как функция управления.
19. Мотивация как функция управления.
20. Контроль как функция управления.
21. Понятие и виды организационно-управленческих решений.
22. Этапы процесса принятия решений.
23. Факторы эффективности принятия решений.
24. Методы принятия решений.
25. Управление как процесс коммуникаций.
26. Понятие и виды коммуникаций.
27. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
28. Межличностные коммуникации.
29. Организационные коммуникации.
30. Лидерство и руководство.
31. Теории лидерства.
32. Стил ь руководства. Понятие и виды.
33. Групповая динамика.
34. Понятие и виды групп.
35. Факторы, определяющие эффективную работу групп.
36. Власть и влияние руководителя.
37. Понятие власти и влияния. Формы влияния.
38. Формы власти.
39. Сущность эффективности управления.
40. Соотношение понятий эффективности, результативности, производительности в менеджменте.
41. Показатели эффективности управления.
42. Определение факторов увеличения эффективности.
43. Закономерности управления различными системами. Современная парадигма (концепция) менеджмента.
44. Понятие принципов управления, значение их выделения.
45. Значение менеджмента как вида деятельности.
46. Значение менеджмента как научной дисциплины.
47. «Школа научного управления», ее становление и развитие. Ф.Тейлор.
48. «Классическая» (административная) школа управления, ее основные достижения. А.Файоль.
49. «Школа человеческих отношений» и поведенческих наук. Отличительные черты и достижения. Э.Мэйо.
50. «Новая» (количественная) школа. Основа развития. Отечественные и зарубежные представители.
51. Эмпирическая школа. Характерные позиции. П.Друкер.

52. Принципы и порядок построения организационных структур.
53. Функциональная структура управления. Достоинства, недостатки, принципиальная схема, область применения.
54. Дивизиональные структуры управления. Их разновидности. Достоинства, недостатки, принципиальная схема, область применения.
55. Целевые структуры управления. Их разновидности. Матричная структура. Достоинства, недостатки, принципиальная схема, область применения.
56. Централизация и децентрализация в организационных построениях.
57. Теории мотивации.
58. Стратегическое планирование.
59. Делегирование полномочий.
60. Условия эффективной работы комитетов.
61. Харизма. Черты харизматической личности.
62. Пути роста эффективности управления в современных условиях.
63. Управление социально-экономическими системами: методы и методология.
64. Методы менеджмента.
65. Диалектика принципов управления.
66. Классификация принципов управления.

Типовые задачи к экзамену

Задача 1. Топ-менеджер одной американской компании рассказал, что они меняют структуру организации каждые несколько лет. Он отметил, что если структуру не менять, ей угрожает опасность. Они изменяют организационную структуру не потому, что им так нравится; они делают это в связи с тем, что изменяются стоящие перед ними проблемы, а следовательно, и пути их решения должны быть другими. Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые, уже, судя по всему, достигли своего уровня некомпетентности.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Согласны ли Вы с утверждением топ-менеджера?
2. По Вашему мнению, почему следует периодически менять организационную структуру?
3. В каких организационных структурах радикальные изменения несут губительные или иррациональные последствия?

Задача 2. Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис – молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Возраст Антона – около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в области обработки данных. Фактически он сожалеет о

перепроизводстве, как он считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, какая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей семье. Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени на людей. Антон, молчаливый человек, слушает, но не одобряет и делает свою работу так, как он всегда делал.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?
2. Какие способы могут устранить эти барьеры?
3. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

Задача 3. Рассмотрев перечень форм поощрения работников, необходимо:

- а) определить, какие потребности из «пирамиды» А.Маслоу они призваны удовлетворить;
- б) какие из них можно отнести к внутренним видам вознаграждения, какие- к внешним

Перечень некоторых форм поощрений работников:

- 1- Пикники с участием коллектива организации
- 2- Призы
- 3- Задания, требующие определенных навыков и профессионализма
- 4- Возможность отличиться
- 5- Самостоятельность в решении некоторых вопросов
- 6- Надбавка к заработной плате
- 7- Признательность
- 8- Служебный автомобиль
- 9- Продвижение по службе
- 10- Более просторный офис
- 11- Премия
- 12- Оплата медицинского страхования
- 13- Участие в принятии решений
- 14- Возможность приобрести акции организации
- 15- Оказание материальной помощи при госпитализации
- 16- Публичная похвала
- 17- Престижное место для парковки машины
- 18- Благодарственное письмо семье
- 19- Фотография на Доске почета
- 20- Дополнительные выходные дни
- 21- Бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха

Задача 4. Американский предприниматель, владелец крупной компании Генри Форд в 1914 году удивил деловой мир, объявив, что увеличивает минимальную заработную плату в своей компании вдвое, и она составляет \$5 в день – небывалую по тем временам сумму. Кроме того, он ввел правило: его сотрудники за каждую новую идею получала лично от хозяина еще \$10. Неважно, что большинство предложений не использовалось, зато оставшиеся внедрялись в производство и помогли маленькой компании выйти в лидеры мирового бизнеса.

Генри Форд утверждал: «Только два стимулы заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять».

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Согласны ли Вы с утверждением американского промышленника? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие еще стимулы должен использовать менеджер для мотивации труда персонала?
3. Является ли заработная плата основным стимулом мотивации? Обоснуйте свой ответ.

Задача 5. Распределить источники власти менеджеров по двум направлениям: личностные и организационные:

- 1) экспертная власть;
- 2) харизматическая власть;
- 3) власть информации;
- 4) власть убеждения;
- 5) власть принятия решений;
- 6) власть вознаграждения;
- 7) власть принуждения;
- 8) власть над ресурсами;
- 9) власть связей;
- 10) власть традиции.

Задача 6. Определите, к какому виду коммуникативных барьеров можно отнести следующие помехи:

- 1) незнание языка;
- 2) различия в вероисповедании;
- 3) громкая музыка;
- 4) возраст;
- 5) неумение слушать;
- 6) привычка перебивать;
- 7) большое расстояние;
- 8) недоверие к собеседнику;
- 9) различие культур;
- 10) незаинтересованность в предмете разговора;
- 11) неприязнь к собеседнику;
- 12) холод, жара;
- 13) использование сленга;
- 14) разные темпераменты;
- 15) недостаточная освещенность помещения.

Задача 7. Рассмотрев перечень форм поощрения работников, необходимо определить, какие из перечисленных форм поощрения являются на ваш взгляд гигиеническими факторами, какие – мотиваторами (по теории Ф. Герцберга):

1. Задания, требующие определенных навыков и профессионализма.
2. Возможность отличиться.
3. Самостоятельность в решении некоторых вопросов.
4. Надбавка к заработной плате.
5. Признательность.
6. Служебный автомобиль.
7. Продвижение по службе.
8. Более просторный офис.

9. Более престижная работа.
10. Премия.
11. Оплата медицинского страхования.
12. Участие в принятии решений.
13. Фотография на Доске почета.
14. Бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.
15. Свое решение обоснуйте.

Задача 8. Профессор американского университета Британской Колумбии Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в результате длительных размышлений пришел к, казалось бы, парадоксальному умозаключению, которое в теории управления получило название «Принцип Питера». Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается повсеместно. Поэтому естественно предположить, что только компетентность должна вознаграждаться более высокой должностью, а некомпетентность следует рассматривать как преграду к продвижению по службе.

Отсюда, как считает Л. Дж. Питер, если компетентность служит основанием, а некомпетентность - препятствием для продвижения по служебной лестнице, любой работник остановится, в конечном счете, на уровне своей некомпетентности. Результат этого - испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компании. Принцип Питера спорен, но и не лишен оснований.

Особую остроту уровень компетентности имеет для менеджеров, которые отвечают за работу не только свою, но и коллектива. Некомпетентность менеджера может непосредственно отразиться на результатах деятельности фирмы.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? О какой некомпетентности идет речь?
2. Как решать проблему некомпетентности менеджеров?

Задача 9. Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 2007 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречах с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых - опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 01.10. 2011 г. состоится всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01.2014 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между сотрудниками и руководством? Какие способы могут устранить эти барьеры?
2. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задача 10. Изучите ситуацию для анализа, выберите лучший вариант поведения менеджера. Обоснуйте свой ответ.

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты времени на выполнение этих работ многократно возросли. Однако в отделе имеется ряд сотрудников, хорошо зарекомендовавших себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Возможные варианты ответов:

А. Начальник отдела даст сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и вести обсуждение возникающих вопросов с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

Б. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

В. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Задача 11. Изучите ситуацию для анализа, выберите лучший вариант поведения менеджера. Обоснуйте свой ответ.

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

Возможные варианты ответов:

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.

Задача 12. Кто по-вашему Роза Р. -- предприниматель или менеджер?

Проанализируйте по этапам карьерного роста: к какой группе управленческих кадров она относилась и на каких уровнях управления работала.

Роза Р. в настоящее время является вице-президентом компании «ПарсонБринкерхофф», семнадцатой по величине инженерной компании Соединенных Штатов. Она начала свою карьеру в компании «ПарсонсБринкерхофф» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, она стала главой редакционно-издательского отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель проинформировал Розу, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Роза убедила Анри Мишеля оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании «ПарсонсБринкерхофф». В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство, которое называлось «Пи Би Коммьюникейшенз». Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание фирм, входящих в сеть компании «ПарсонсБринкерхофф»: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. Со временем рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости. Однако ведение «бизнеса внутри бизнеса» стало причиной различных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании «ПарсонсБринкерхофф» должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание «Пи Би Коммьюникейшенз» должны были активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу. На сегодняшний день предприятие Розы Р. имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы «ПарсонсБринкерхофф» и внешним клиентам, превысил в 2000 г. 1,4 млн. долл. «Пи Би Коммьюникейшенз» продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

Задача 13. Ниже приведены краткие характеристики трудноуправляемых сотрудников.

1. Ленивые: делают недостаточно.
2. Злые: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением.
3. Беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят их.
4. Эмоциональные: слишком купаются в своих чувствах.
5. Аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и наносят им ущерб.
6. Уклоняющиеся: активно избегают конфликтов с коллегами, в том числе неформальных; в работе пытаются уклониться от полученных заданий; могут говорить, что не понимают, как выполнить задание.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Предложите метод управления каждым из них.
2. Что нужно делать, если в коллективе есть сотрудники, которые обладают сразу

несколькими характеристиками?

Задача 14. Российская компания «Энергия-сервис» занимается производством бытовой техники уже почти 20 лет, в прошлом году ее оборот составил примерно 100 млн руб. Половину доходов приносит производство кухонных комбайнов под торговой маркой «Энергия» – с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции.

По словам заместителя генерального директора «Энергии-сервис» Игоря Кутко, компания готова увеличить выпуск до 10 тыс. – был бы спрос. Но объем продаж (около 50 тыс. единиц в год) не меняется уже несколько лет. Оставшуюся часть выручки компании приносит контрактное производство. Наиболее крупные заказчики – фирмы «Меттэм-технологии» (фильтры «Барьер» для очистки воды) и ЗИС (сетевые фильтры Pilot). Объем контрактных заказов можно было бы увеличить на 35-40% к существующему.

Основной канал сбыта продукции – крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. На них приходится примерно 85% объема продаж, и это большая зависимость. «Энергия-сервис» пыталась выйти напрямую в розницу, но безуспешно: ритейлеры требуют широкий ассортимент продукции. Открытие собственного магазина тоже не принесло позитивных результатов.

На ATL- и BTL-акции у предприятия денег нет. Зато «Энергия-сервис» – единственный производитель в России, который по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие в любой регион страны. Финансовый кризис принес предприятию дополнительные трудности. Почти все сырье и детали компания закупает у иностранных поставщиков, и в кризис переменные издержки выросли примерно на треть. Это привело к снижению нормы прибыли с 8-9% до 5-6%.

Основная задача руководителей «Энергии-сервис» – увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Какие факторы внешней и внутренней среды организации описаны в кейсе?
2. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать предприятию.
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Задача 15. В США вне закона могут оказаться 4,2 млн телефонов от Motorola, LG и Samsung, оснащенных чипами компании Qualcomm. В начале июня комиссия по международной торговле США запретила импорт и продажу мобильных телефонов, оснащенных микросхемами производства Qualcomm.

Такова реакция государственного ведомства на жалобу конкурента компании - Broadcom. Этот запрет последовал вскоре после решения суда Сан-Диего, в конце мая приговорившего Qualcomm к уплате \$19,6 млн. в качестве компенсации за нарушение трех патентов Broadcom.

Qualcomm является разработчиком CDMA – лидирующего стандарта сотовой связи в США. В активе компании более 1,9 тыс. патентов, а ее процессоры используются в мобильных телефонах целого ряда производителей. Аналитики не исключают, что Broadcom действует в интересах более крупных компаний. «Не верю, что агенты Broadcom играют решающую роль в технологиях Qualcomm», – полагает аналитик MobileResearchGroup Эльдар Муртазин.

Если запрет не будет снят, на рынок не попадут 11 новых моделей телефонов от Motorola, LG и Samsung. Это означает повышение цен на мобильные телефоны в США, что поможет, например, росту продаж iPhone от Apple, чья премьера

назначена на 29 июня.

«Если кому и выгодны проблемы Qualcomm, так это Nokia», -добавляет Эльдар Муртазин. Это противостояние имеет довольно длинную историю.

Два года назад Nokia подала против Qualcomm иск с обвинением в несправедливых лицензионных сборах. В частности, Qualcomm критиковали за то, что она устанавливает более высокие цены для крупных производителей, а это негативно влияет на конечную стоимость мобильных телефонов и услуг сотовой связи.

Qualcomm возбудила встречный иск и потребовала вообще запретить продажу в США некоторых продуктов финской компании. Глава Qualcomm Пол Джейкобе обвинил Nokia в том, что та в своих интересах дискредитирует бизнес-модель, дающую доступ к новейшим технологиям даже небольшим компаниям.

Прежний конфликт пока не разрешен. В нынешнем же случае Qualcomm, а вместе с ней Motorola, LG и Samsung остается надеяться лишь на помощь президента США Джорджа Буша. Если тот не наложит вето на постановление комиссии, на американский рынок не поступят 4,2 млн аппаратов, то есть их производители рискуют потерять примерно 4,4% ожидаемого объема продаж на рынке США во втором полугодии 2007 года.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать предприятиям.
2. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на Nokia.

Задача 16. Назовите по три наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в университете):

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Неквалифицированного работника

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Задача 17. Перечислить какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

Задача 18. По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Список решений

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задача 19. Определите суммы постоянных, переменных и валовых издержек по данным образовательного учреждения за год:

- Затраты на амортизацию ОС – 322 тыс. руб.;
- Затраты на аренду помещения – 426 тыс. руб.;
- Затраты на оплату труда штатных педагогов – 3064 тыс. руб.;
- Затраты на оплату труда педагогов-совместителей – 762 тыс. руб.;
- Затраты на текущий ремонт ОС – 126 тыс. руб.;
- Затраты на обновление библиотечного фонда – 99 тыс. руб.;
- Затраты на пополнение оборотных средств – 205 тыс. руб.

Проанализируйте полученные данные.

Задача 20. Привести шесть примеров ситуаций где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

Задача 21. Ознакомится с представленной ситуацией: «Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало конфликту между вами и преподавателем».

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Определит типы конфликта.
2. Дать свои указания (или воспользоваться представленными вариантами) по разрешению данной конфликтной ситуации.
3. Обосновать предложенный вами способ управления конфликтом.
4. Ваши указания по предупреждению возникновении конфликтной ситуации.

Задача 22. Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

___ Медсестра в больнице

- ☐ Ректор в крупном университете
- ☐ Генеральный директор в небольшой фирме
- ☐ Техник по медприборам в кардиологическом центре
- ☐ Специалист отдела кадров в металлургической компании
- ☐ Профессор в университете
- ☐ Оператор ПК в известной фирме
- ☐ Бухгалтер в поликлинике
- ☐ Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- ☐ Исследователь в компании высоких технологий
- ☐ Милиционер (полицейский) на посту
- ☐ Морской прапорщик на авианосце
- ☐ Надомный ремесленник
- ☐ Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- ☐ Депутат Совета Федерации

Задача 23. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

- А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.
- В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.
- Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Задача 24. Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

- А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.
- Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.
- В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.
- Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя.

Задача 25. При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите:

- А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом.
- Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получают премию в следующий раз, если заслужат.
- В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Номер задания	Правильный ответ	Содержание вопроса	Компетенция
1.		Задания закрытого типа	
2.	организацией	Менеджмент – это управление с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.	ОПК-3
3.	административная	Хронологически школы управленческой мысли могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, ... школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа).	ОПК-3
4.	внешней	К факторам среды косвенного воздействия на организацию относятся: экономический фактор, политический фактор, социальный фактор, технологический фактор, экологический фактор, демографический фактор.	ОПК-3
5.	контроль	К общим функциям управления относится планирование, организация, координация, мотивация и	ОПК-3
6.	решения	Незапрограммированные принимаются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными факторами.	ОПК-3
7.	решения	Рациональные принимаются на основе аналитических и расчетных процедур.	ОПК-3
8.	этапы	Основные принятия организационно-управленческих решений: определение проблемы, оценка вариантов решения, принятие управленческого решения, приведение его в действие и оценка результата.	ОПК-3
9.	решений	Основными факторами эффективности принимаемых являются: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.	ОПК-3
10.		Тестовые задания	
11.	a	Когда требуются незапрограммированные решения: a. в ситуациях, сопряженных с новыми факторами b. в любой ситуации	ОПК-3
12.	a, b	Какие две группы факторов принято выделять при анализе внешней среды: a. прямого воздействия b. косвенного воздействия c. поведенческого воздействия	ОПК-3
13.	a	Наиболее распространенный метод принятия решений, который заключается в использовании прошлого опыта - это: a. метод аналогий b. SWOT-анализ c. PEST-анализ	ОПК-3

14.	Воспользуемся следующей формулой выручки: $\text{Выручка} = \text{Цена} * \text{Количество проданных товаров, руб.}$ Выручка по курсам «А» = $1210 * 365 = 441650$ руб. Выручка по курсам «Б» = $1360 * 324 = 440640$ руб.	Практическое задание. Образовательное учреждение проводит краткосрочные курсы разной направленности. Объем реализованных услуг по курсам «А» в образовательном учреждении составил 365 ед., по курсам «Б» – 324 ед. При этом стоимость услуг по курсам «А» составила 1210 руб./чел., по курсам «Б» – 1360 руб./чел. Рассчитайте выручку, полученную образовательным учреждением по данным курсам.	ОПК-3
15.	Общий контроль - контроль за всеми ресурсами (финансовыми, информационными, материальными, техническими, человеческими) управляемой системы (организации, компании, предприятия). Функциональный контроль - контроль отдельной функции или отдельного подразделения или отдельного участка или отдельной службы. Предварительный контроль - установление строгих стандартов качества для производства товаров/услуг. Текущий контроль - проверка товаров/услуг по мере прохождения ими производственного процесса. Промежуточный контроль - проверка качества готовых товаров/услуг, чтобы определить степень брака. Заключительный контроль - оценка объемов реализации с целью выдачи премий или вознаграждений, корректировка поведения руководителя и принимаемых им решений.	Практическое задание. Привести шесть примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль.	ОПК-3

11. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Добренъков, В. И. Социология менеджмента : учебник для вузов / В. И. Добренъков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. - Социология менеджмента, 2022-02-01. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : Академический проект, 2020. - 277 с., экземпляров неограничено
2. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
3. Юрген, Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами Электронный ресурс / Аппело Юрген ; пер. А. Олейник. - Agile-менеджмент: Лидерство и управление

командами, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 536 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-6361-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

4. Ассен ван, М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма ; пер. с англ. В. Н. Егорова. - 2-е изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - 319 с. : ил., табл. - Прил.: с. 309-319. - ISBN 978-5-9963-0472-1, экземпляров неограничено.
5. Капустин, С. Н. Успешный менеджер: кейс-стади по принятию решений / С.Н. Капустин ; А.С. Сенин ; Ю. Казаринов. - Москва : Издательский дом «Дело», 2014. - 141 с. - ISBN 978-5-7749-1030-4, экземпляров неограничено.
6. Попов, А. А. Общий менеджмент : Учебное пособие / Попов А. А. - Москва : Ай Пи Эр Медиа, 2016. - 567 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-905916-99-1, экземпляров неограничено
7. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва : Дашков и Кш, 2012. - 489, [1] с. : ил. ; 21. - (Учебные издания для бакалавров). - Гриф: Рек. МО. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-394-01413-0, экземпляров неограничено.
8. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / [Л. С. Леонтьева, В. И. Кузнецов, М. Н. Конотопов и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой ; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики МЭСИ. - М. : Юрайт, 2013. - 287 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Гриф: Доп. МО. - Библиогр.: с. 286-287. - ISBN 978-5-9916-2448-0, экземпляров неограничено.

Интернет-ресурсы:

- 1 <http://www.elitarium.ru/management/samomenedzhment/page/3> (Литература по самоменеджменту).
- 2 <http://www.timesaver.ru/articles/s166.php> (Материалы по тайм-менеджменту).
- 3 http://www.de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=1 (Электронный учебник по менеджменту).
- 4 <http://www.ipnou.ru/article/menedgment> (Портал института проблем предпринимательства.
- 5 Большое количество статей по различным направлениям и проблемам менеджмента).
- 6 <http://www.aup.ru/books> (Электронные книги по вопросам менеджмента)
- 7 <http://www.ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»)
- 8 <http://www.edu.ru> (Сайт федерального портала «Российское образование»)
- 9 <http://ecsn.ru> – Научно – информационный журнал «Экономические науки»
- 10 <http://ria-stk.ru> - Научно – информационный журнал «Методы менеджмента качества»
- 11 <http://www.cfin.ru> (Корпоративный менеджмент - Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы реальных предприятий, программы инвестиционного анализа и управления проектами, маркетинг и реклама)
- 12 <http://www.alleng.ru> – Образовательные ресурсы Интернета - Менеджмент
- 13 <http://www.economics.ru> – Экономический портал
- 14 <http://www.csr.ru> – Центр стратегических разработок

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Теория менеджмента»
для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль) «Управление бизнесом»)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению курсовых работ
по дисциплине «Теория менеджмента»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Ставрополь, 2026

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Теория менеджмента» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление бизнесом»).

Методические указания имеют целью оказание помощи студентам в написании самостоятельной научной работы. В ней представлен весь процесс подготовки, написания и оформления курсовой работы, включая: выбор темы, сбор информации, анализ и обобщение материалов исследования, рецензирование и защита. Предложены темы курсовых работ и литература.

Составители: д-р экон.наук, профессор Парахина В.Н.

канд.экон.наук, доцент Харченко Н.П.

Рецензент: канд.экон.наук, доцент Горбенко Л.И.

Содержание

1. Цель, задачи и реализуемые компетенции
2. Формулировка задания
3. Структура работы
4. Общие требования к написанию и оформлению работы
5. Последовательность выполнения задания
6. Критерии оценивания работы
7. Порядок защиты работы
8. Список рекомендуемой литературы

1. Цель, задачи и реализуемые компетенции

Курсовая работа является важным этапом в изучении дисциплины «Теория менеджмента». Основными целями выполнения курсовой работы являются:

- развитие навыков теоретических исследований, обобщение и оценка их результатов;
- закрепление знаний, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Теория менеджмента»;
- развить навыки самостоятельной работы с научной и справочной литературой, нормативными документами, материалами, опубликованными в периодической печати;
- приобрести опыт их творческого использования при решении проблем организационного управления.

Задачами курсовой работы по дисциплине «Теория менеджмента» являются:

- сформировать у студентов представление о научно-исследовательской работе и процессе написания курсовой работы;
- научить ставить проблему, цель, задачи курсовой работы, формулировать объект, предмет работы;
- способствовать формированию исследовательских и аналитических навыков, умение работать с нормативными и отчетными документами;
- способствовать развитию у студентов навыков самостоятельного проведения исследований с помощью различных методов;
- помочь формулировать оценки и выводы по проведённому исследованию. Рекомендации по решению изученной проблемы, оформлять и защищать свою научную работу.

В ходе написания курсовой работы у студентов реализуются следующие компетенции:

- способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3).

2. **Формулировка задания**

Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу. Она должна иметь теоретическую и практическую направленность.

Выполнение курсовой работы представляет собой творческий процесс, состоящий из следующих основных этапов:

1. Выбор темы. Рекомендуемая тематика курсовых работ может варьироваться при их выполнении на основе использования подхода «Обучение служением».
2. Составление и согласование плана.
3. Проведение теоретических исследований.
4. Анализ исследуемой проблемы в конкретном регионе.
5. Обоснование выводов и предложений.
6. Написание и оформление работы.

Задание к курсовой работе формулируется в соответствии с рекомендуемой в настоящих методических указаниях тематикой и содержанием курсовых работ по дисциплине, ежегодно обновляемой преподавателем. Задание включает тему работы, наименование основных разделов, исходную информацию в виде рекомендуемой литературы и нормативных актов.

Студент самостоятельно выбирает объект исследования для курсовой работы (конкретное предприятие, учреждение, организацию). Студент может предложить другую тему курсовой работы, либо изменить ее формулировку или пункты плана по согласованию с преподавателем. Курсовая работа должна быть направлена на углубление знаний, полноту раскрытия индивидуального задания, на развитие самостоятельных навыков и творческого поиска студента. Выбранная тема должна быть актуальна с научной точки зрения, носить исследовательский характер и соответствовать требованиям и задачам дисциплины «Теория менеджмента».

Рекомендуемый объем курсовой работы составляет 35 - 40 страниц рукописного или 30 - 35 страниц машинописного текста.

3. Структура работы

Для курсовой работы рекомендуется следующая структура:

- 1) титульный лист (приложение А);
скриншот;
отзыв на курсовую работу (приложение Б);
- 2) задание на курсовую работу (приложение В);
- 3) аннотация;
- 4) содержание (приложение Г);
- 5) введение;
- 6) основная часть (2-4 главы);
- 7) заключение (выводы);
- 8) список литературы;
- 9) приложение А.

Титульный лист должен содержать название учебного заведения, института, кафедры, название темы курсовой работы, фамилию и инициалы студента, номер группы, учёную степень, должность, фамилию и инициалы научного руководителя, графу «оценка», место и год написания курсовой работы (Приложение А).

После титульного листа следуют скриншот и задание на курсовую работу, имеющее строго определенный вид (Приложение В).

Аннотация представляется собой перечень подлежащих рассмотрению вопросов, а также объем и количественную характеристику курсовой работы. Слово «аннотация» не пишется.

Содержание включает название глав, разделов и соответствующие им страницы.

Во введении следует рассмотреть актуальность данной темы, степень изученности её в литературе и периодике, приводиться характеристика источников литературы, указывается, какая литература была использована при рассмотрении тех или иных вопросов; сравниваются позиции разных авторов и

т.д. Далее во введении ставятся цель и задачи курсовой работы, характеризуются объект и предмет исследования. Рекомендуемый объем составляет 2 – 3 стр.

Основная часть. Сущность темы раскрывается при изложении соответствующих вопросов плана. Анализ понятий по теме может составлять первый раздел работы. Обзор и анализ информации по существующей проблеме и ее постановке, как правило, составляет второй раздел. Рассмотрению методов, принципов, подходов, направлений, системы мер по решению проблемы, совершенствованию управления в исследуемой области посвящен третий раздел и при необходимости последующие разделы.

В заключении отражаются основные результаты, полученные при написании курсовой работы, формулируются выводы по проделанной работе, фиксируется степень достижения поставленных во введении цели и задач, а также определяются возможные направления дальнейшего совершенствования разработок. Рекомендуемый объем составляет 2 – 3 стр.

Список литературы помещается после заключения. В списке указываются использованные при написании курсовой работы источники (не менее 20-25), на которые имеются ссылки в тексте. Обязательными условиями при составлении списка используемых источников являются:

- соблюдение требований к библиографическому описанию литературных источников;
- наличие нормативных, правовых и законодательных актов, положений и справочных изданий;
- использование литературных источников с годом издания в течении последних 5 лет.

Приложение оформляется как обязательный раздел в курсовой работе по дисциплине «Теория менеджмента». Приложение должно быть представлено таблицей, содержащей накопленный и обобщенный материал (таблица 1).

Таблица А.1 – Показатели эффективности по теме курсовой работы

Показатель	Описание	Способ определения
1 Производительность	универсальный инструмент	$П = \frac{(В_0 - В_6)}{В_6} \times 100, \% \frac{(В_0 - В_6)}{В_6} \times 100, \%, \text{ где}$

	<i>оценке деятельности компании, который определяет отношение стоимости продукта к его затратам при расчете выработки</i>	<i>B_o – выработка в отчетном периоде, B_b – выработка в базисном периоде;</i>
...		
10		

Помимо обязательного приложения также могут быть составлены иные приложения, включающие таблицы, иллюстрации, распечатки, полученные с ЭВМ, указания по внедрению, новые методики и др. Такого рода приложения оформляются при необходимости использования в основной части значительного объема фактических данных вспомогательного характера. Все приложения должны быть пронумерованы и располагаться в соответствии с порядковыми номерами. Объем приложений не ограничивается.

Курсовая работа должна носить характер прикладной научно-исследовательской работы. Часть работы должна (в зависимости от рассматриваемой проблемы) быть посвящена исследованию состояния проблемы в организациях различных форм собственности.

4. Общие требования к написанию и оформлению работы

Текст курсовой работы выполняют с использованием компьютера на одной стороне листа белой бумаги, формата А4, шрифт – Times New Roman 14-го размера, межстрочный интервал – 1,5. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Страницы текстового материала следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему документу (включая иллюстрации и приложения). Титульный лист текстового документа включают в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляют. Расстояние от края бумаги до границ текста следует оставлять: в начале строк – 30 мм; в конце строк – 15 мм; от верхней или нижней строки текста до верхнего или нижнего края бумаги – 20 мм. Размер

абзацного отступа должен быть одинаковым по всему тексту работы и равным 12,7 мм.

В тексте курсовой работы и приложения не допускается использовать шрифт цветной, шрифт жирный, шрифт курсивный и шрифт с подчеркиванием.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей курсовой работы, обозначенные арабскими цифрами. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номера подразделов состоят из номера раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Нумерация пунктов должна состоять из номера раздела, подраздела и пункта, разделенных точкой. Заголовок подразделов и пунктов следует печатать с абзацного отступа, с прописной буквы, без точки в конце, не подчеркивая.

Заголовки структурных элементов располагают симметрично тексту и отделяют от текста интервалом в две строки («СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ»). Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно 2 интервалам. Расстояние между заголовками раздела и подраздела – 1 интервалу.

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Каждый раздел рекомендуется начинать с нового листа (страницы). В конце заголовков разделов и подразделов точка не ставится.

Пример

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия представляет собой ...

Пример

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность и значение стратегического управления предприятиями в условиях рыночной экономики

Стратегия представляет собой ...

Слово «СОДЕРЖАНИЕ» записывают в виде заголовка (симметрично тексту). Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной (Приложение Г).

В тексте курсовой работы после упоминания ссылки на литературный источник делают следующую запись:

- 1) [18, с. 174] или [18, с. 4 – 5] – в случае цитирования материала из первоисточника;
- 2) [18] – в случае передачи основной идеи текстового материала первоисточника.

Текст должен быть кратким и не допускать различных толкований. Термины, обозначения и определения должны соответствовать установленным стандартам.

Перед содержащимися в тексте перечислениями следует ставить дефис. Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать строчную букву или арабские цифры, после которых ставится скобка. Каждый пункт, подпункт и перечисление записывают с абзадного отступа. Использовать для перечислений арабские цифры, после которых ставится точка, не рекомендуется.

В качестве перечислений используют слова, словосочетания или неполные предложения.

Пример

– ;	или	1) ;	или	а) ;	или	– ;
– ;		2) ;		б) ;		– ;
–		3)		в)		1) ;
						а) ;
						–

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Формулы должны нумероваться сквозной нумерацией, арабскими цифрами. Формула записывается симметрично текста (по центру), а нумерация формулы – на уровне формулы справа в круглых скобках.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, в формуле (1). После ссылки на формулу двоеточие не ставится. Допускается нумерация формул в пределах раздела. Формула обособливается от ссылки на формулу и от ее расшифровки одним интервалом (полуторным).

Пример

Явочная численность рабочих определяется по формуле

$$Ч_{я} = N / \Phi_{п} , \quad (1)$$

где N – объем работы, нормо-ч.;
 $\Phi_{п}$ – полезный фонд времени, чел.-ч.

Если формула не предусматривает расшифровки, то после формулы ставится точка.

Пример

Явочная численность рабочих определяется по формуле

$$Ч_{я} = N / \Phi_{п} . \quad (2)$$

Для определения требуемого количества производственных рабочих ...

Формулы, следующие одна за другой разделяют запятой.

Иллюстрации (блок-схемы, диаграммы, графики) обозначаются словом «рисунок» и нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. При ссылках на иллюстрации следует писать: «... в соответствии с рисунком 2» – при сквозной нумерации, «... в соответствии с рисунком 1.2» – при нумерации в пределах раздела и «... может быть проиллюстрировано следующим образом (рисунок 3)». Слово «рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают по центру. Точку в конце названия рисунка не ставить. Иллюстрацию следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторным).

Пример

.....

Рисунок 1 – Детали прибора

.....

Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания. Если примечание одно, то его не нумеруют и после слова «примечание» ставится тире, несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами, как показано на примере.

Например:

Примечание –

или

Примечания

1 _____
2 _____
3 _____

Цифровой материал оформляется в виде таблиц, которые нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. Название следует помещать над таблицей без абзачного отступа с выравниванием по ширине страницы. На все таблицы должны быть приведены ссылки в тексте курсовой работы, при ссылке следует писать: «... в соответствии с таблицей 2» – при сквозной нумерации, «... в соответствии с таблицей 1.2» – при нумерации в пределах раздела и «... может быть представлено следующим образом (таблица 3) ». Таблицу следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторным).

Пример

.....

Таблица 1.2 – Динамика основных показателей

.....

При переносе части таблицы на другие страницы слово «таблица» указывают один раз без абзачного отступа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слева слова «Продолжение таблицы» с указанием номера таблицы. Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят. В случае переноса таблицы она должна иметь строку с нумерацией колонок после шапки таблицы. На следующей странице таблица начинается строкой с нумерацией колонок.

Пример

.....

Таблица 2 – Финансовые показатели деятельности предприятия

1	2	3	4	5

Следующая страница

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5

.....

Иллюстрации и таблицы располагают симметрично тексту.

Если в работе есть приложения, то на них дают ссылку в основном тексте, а в содержание включают одно слово «Приложения» с указанием начального номера страниц без заголовков. На все приложения должны быть приведены

ссылки в тексте курсовой работы, при ссылке следует писать: «... по данным Приложения А можно сделать вывод о том, что ...» или «... динамика показателя следует об его росте (Приложение В)».

Приложения оформляют как продолжение работы на последующих страницах, располагая их в порядке появления ссылок в тексте. Каждое приложение должно начинаться с нового листа (страницы) с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения и иметь в обоснованных случаях содержательный заголовок. Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ь, Ы. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. В случае наличия заголовка приложения, его помещают ниже через 1 интервал (полуторный) симметрично относительно текста.

Пример

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «Плюс»

Если приложение не имеет заголовка, то материал начинается с представления таблицы (рисунка), которые следует обособить одним интервалом (полуторный). Нумерация листов выпускной работы и приложений, входящих в состав работы, должна быть сквозная. Иллюстрации и таблицы нумеруются в пределах каждого приложения с добавлением перед цифрой обозначения приложения.

Пример

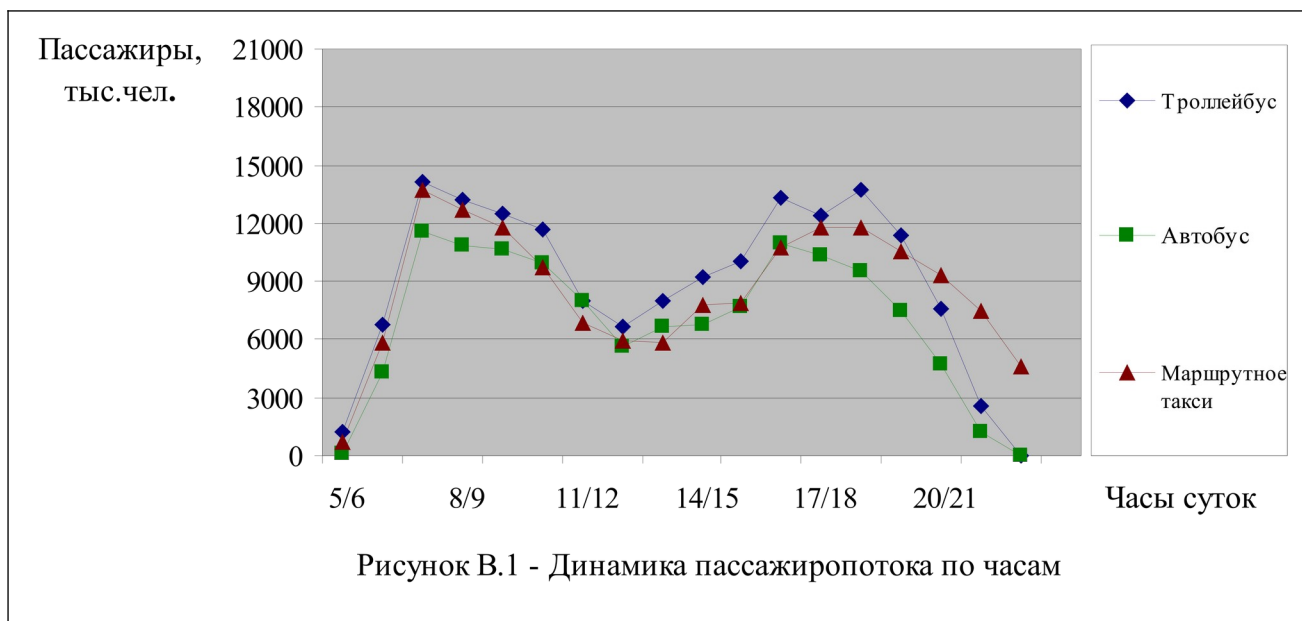
Приложение Б

Таблица Б.1 – Анализ ликвидности баланса ОАО «Ставропольагросервис»

Или

Пример

Приложение В



Оформление курсовой работы завершается её брошюрованием.

5. Последовательность выполнения задания

Выполнение курсовой работы включает следующие этапы:

- 1) самостоятельный выбор студентом темы курсовой работы из перечня рекомендуемых кафедрой тем (см. настоящие методические указания). Этот перечень ежегодно уточняется кафедрой и доводится до сведения студентов руководителями курсовых работ. С разрешения кафедры и по согласованию с руководителем курсовой работы студент может выполнять курсовую работу на тему, близкую к рекомендованным. Тема курсовой работы утверждается руководителем. Тема курсовой работы должна обосновать необходимость решения конкретной проблемы, четко выделенной из числа других, при этом представляется нецелесообразно включать одновременно несколько сложных проблем для рассмотрения в рамках одной работы;
- 2) поиск литературы и других источников в соответствии с темой курсовой работы осуществляется в соответствии со структурой, предложенной в данных методических указаниях, по картотеке, реферативным журналам, каталогу в библиотеке университета и других библиотеках;
- 3) выполнение курсовой работы - студент консультируется с руководителем по ходу выполнения курсовой работы, уточняет ее план, получает указания по использованию источников, обсуждает наиболее сложные вопросы. Кафедра

составляет и утверждает расписание консультаций по курсовым работам, осуществляет контроль за его соблюдением в соответствии с графиком написания курсовой работы;

4) проверка и защита курсовой работы.

Курсовая работа, выполненная по теме отличной от выданного задания, к защите не допускается и должна быть переделана студентом.

Полностью подготовленная курсовая работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка курсовых работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи. Выполненная курсовая работа проверяется руководителем, который дает допуск к защите или возвращает ее для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются студенту. На титульном листе ставится подпись «Доработать» или «Переделать». В этом случае студент обязан в установленный срок выполнить все указания и представить вновь курсовую работу на проверку.

При соответствии курсовой работы требованиям настоящих методических указаний руководитель ставит на титульном листе подпись «К защите».

Руководитель курсовой работы назначает дату и время защиты.

Законченную курсовую работу студент защищает перед комиссией, назначаемой заведующим кафедрой, в составе руководителя курсовой работы и двух преподавателей кафедры. Защита курсовой работы проводится публично, в присутствии студенческой группы.

Защита курсовой работы состоит в коротком докладе, представленном студентом (8 – 10 мин), и в ответах на вопросы по существу работы. Важным элементом доклада является презентация курсовой работы, которая обеспечивает наглядность представляемых материалов, дает возможность оценить научную, практическую значимость результатов курсовой работы и способность студента доложить о проделанной работе четко и аргументированно.

Презентация должна включать:

- обоснование актуальности темы курсовой работы, цель, задачи, объект, предмет и методы исследования;
- краткую характеристику объекта исследования, результаты проведенного студентом анализа, выявленные проблемы;
- обоснованные мероприятия по совершенствованию исследуемого объекта, направления, методы, средства реализации этих мероприятий, оценку эффективности реализации мероприятий;
- выводы по результатам курсовой работы.

Презентация сопровождается иллюстративными материалами, представляемыми в виде электронного слайд-фильма (до 10 слайдов) и выполненными в среде Microsoft PowerPoint. Использование визуальных материалов позволяет акцентировать внимание на наиболее важных элементах курсовой работы, проиллюстрировать те факты, которые трудно представить устно.

Подготовив презентацию, следует провести предварительную репетицию, которая позволит должным образом отрегулировать темп речи докладчика и скорость показа слайдов, что обеспечит требуемый уровень качества защиты выполненной курсовой работы.

6. Критерии оценивания работы

В результате выполнения курсовой работы у студентов формируются следующий индикатор компетенции:

ИД-1 ОПК-3: разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Рекомендуемая тематика курсовых работ может варьироваться при их выполнении на основе использования подхода «Обучение служением».

Темы курсовых работ:

1. Сущность и содержание менеджмента
2. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем
3. Классическая школа менеджмента

4. Школа административного управления
5. Школа «человеческих отношений»
6. Школа поведенческих наук
7. Понятие и виды организаций
8. Внешняя среда организации
9. Внутренняя среда организации
10. Понятие и содержание организационных структур предприятий
11. Понятие и классификация функций управления
12. Содержание общих функций управления
13. Содержание частных (специфические) функций управления
14. Контроль как функция управления в деятельности организаций
15. Управление как процесс коммуникаций
16. Факторы, влияющие на процесс принятия и эффективность организационно-управленческих решений
17. Управление конфликтами
18. Власть и влияние
19. Лидерство и руководство
20. Организационная культура в организации
21. Значение профессии менеджера в современных условиях
22. Принципы ведения переговоров
23. Особенности власти и влияние в организации
24. Управление конфликтами и стрессом в организациях
25. Анализ внутренней и внешней среды организаций
26. Стили управления и их применение в организации
27. Стратегическое планирование в организации
28. Особенности реализации функций управления в организации
29. Деловая этика предприятия
30. Имидж предприятия как фактор коммерческого успеха
31. Методы изучения личности
32. Основные закономерности управления в современных условиях
33. Тайм-менеджмент

34. Маркетинг как функция управления предприятием
35. Место тренинговых техник в подготовке персонала современных организаций
36. Контроль как функция управления в деятельности организаций
37. Форма, структура и динамика конфликтов. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов
38. Пути повышения работоспособности менеджера
39. Социально-психологический климат в коллективе организации
40. Управление мотивацией персонала на предприятии
41. Репутационный менеджмент и управление репутацией
42. Современные технологии репутационного менеджмента
43. Конфликт-менеджмент: сущность и современные тенденции его развития

В процессе защиты и при оценке курсовой работы обращается особое внимание на:

- четкость и грамотность изложения материала;
- соблюдение требований государственных стандартов к оформлению курсовой работы;
- полнота использования источников, отечественной и иностранной специальной литературы по рассматриваемым вопросам;
- обоснованность и качество решения поставленных задач;
- умение анализировать и интерпретировать полученные результаты;
- оригинальность решения задач (один из основных критериев оценки качества курсовой работы);
- краткость и логичность доклада;
- качество презентации;
- четкие и аргументированные ответы на заданные вопросы.
- выполнение требований настоящих «Методических рекомендаций».

Курсовая работа оценивается по общепринятой системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите курсовой работы: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, на защите даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Компетенция ОПК-3 освоена на базовом и повышенном уровнях.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если основные требования к курсовой работе и её защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём курсовой работы; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Компетенция ОПК-3 освоена на базовом уровне.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если имеются существенные отступления от требований к оформлению и по содержанию курсовой работы. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании работы или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Компетенция ОПК-3 освоена не в полном объёме на базовом уровне.

На доработку с оценкой **«неудовлетворительно»** возвращается работа, не раскрывающая содержание темы, небрежно или неправильно оформленная, а также взятая в готовом виде из базы сети Интернет. Компетенция ОПК-3 освоена на базовом уровне фрагментарно.

Курсовые работы, обладающие научной новизной, представляющие практический интерес и отличающиеся качеством оформления могут быть: выдвинуты на кафедральный конкурс студенческих работ, проводимый ежегодно; рекомендованы к дальнейшей разработке темы при написании научно-исследовательской работы по кафедре. Автору может быть предоставлено право выступить с докладом по теме выполненной работы на

теоретическом семинаре аспирантов, на студенческой научной конференции, проводимой на кафедре в рамках «Недели науки».

7. Порядок защиты работы

Работа должна быть выполнена и представлена преподавателю не позднее недели теоретического обучения семестра, в котором изучается данная дисциплина. Выполненная курсовая работа проверяется руководителем, который дает допуск к защите или возвращает ее на доработку. При положительном заключении работа допускается к защите. При наличии замечаний работа возвращается на доработку. В случае получения отрицательного отзыва – работа возвращается студенту на переработку. При подготовке к защите курсовой работы, студент должен подготовить доклад по материалу работы. В нем следует изложить сущность работы, наиболее важные результаты и выводы по работе. После доклада студенту могут быть заданы вопросы как по содержанию работы, так и по курсу в целом.

Оценка уровня выполнения курсовой работы, а также степени усвоения теоретического материала, производится комиссией, состоящей не менее, чем из двух человек с участием преподавателя-руководителя курсовой работы. Оценка за курсовую работу выставляется дифференцированно. Основными факторами, влияющими на оценку работы, являются:

- 1) самостоятельность выполнения работы;
- 2) высокая теоретическая подготовка студента;
- 3) грамотность в обобщении теоретического материала;
- 4) качество оформления всех материалов курсовой работы;
- 5) качество доклада и правильность ответов на вопросы при защите курсовой работы.

8. Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Добренков, В. И. Социология менеджмента : учебник для вузов / В. И.

Добренчиков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. - Социология менеджмента, 2022-02-01. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : Академический проект, 2020. - 277 с., экземпляров неограничено

2. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено

3. Юрген, Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами Электронный ресурс / Аппело Юрген ; пер. А. Олейник. - Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 536 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-6361-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

4. Ассен ван, М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма ; пер. с англ. В. Н. Егорова. - 2-е изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - 319 с. : ил., табл. - Прил.: с. 309-319. - ISBN 978-5-9963-0472-1, экземпляров неограничено.

5. Капустин, С. Н. Успешный менеджер: кейс-стади по принятию решений / С.Н. Капустин ; А.С. Сенин ; Ю. Казаринов. - Москва : Издательский дом «Дело», 2014. - 141 с. - ISBN 978-5-7749-1030-4, экземпляров неограничено.

6. Попов, А. А. Общий менеджмент : Учебное пособие / Попов А. А. - Москва : Ай Пи Эр Медиа, 2016. - 567 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-905916-99-1, экземпляров неограничено

7. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва : Дашков и Кш, 2012. - 489, [1] с. : ил. ; 21. - (Учебные издания для бакалавров). - Гриф: Рек. МО. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-394-01413-0, экземпляров неограничено.

8. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / [Л. С. Леонтьева, В. И. Кузнецов, М. Н. Конотопов и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой ; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики МЭСИ. - М. : Юрайт, 2013. - 287 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Гриф: Доп. МО. - Библиогр.: с. 286-287. - ISBN 978-5-9916-2448-0,

экземпляров неограничено.

Интернет-ресурсы:

- 1 <http://www.elitarium.ru/management/samomenedzhment/page/3> (Литература по самоменеджменту).
- 2 <http://www.timesaver.ru/articles/s166.php> (Материалы по тайм-менеджменту).
- 3 http://www.de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=1 (Электронный учебник по менеджменту).
- 4 <http://www.ippnou.ru/article/menedgmgnt> (Портал института проблем предпринимательства).
- 5 Большое количество статей по различным направлениям и проблемам менеджмента).
- 6 <http://www.aup.ru/books> (Электронные книги по вопросам менеджмента)
- 7 <http://www.ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»)
- 8 <http://www.edu.ru> (Сайт федерального портала «Российское образование»)
- 9 <http://ecsn.ru> – Научно – информационный журнал «Экономические науки»
- 10 <http://ria-stk.ru> - Научно – информационный журнал «Методы менеджмента качества»
- 11 <http://www.cfin.ru> (Корпоративный менеджмент - Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы реальных предприятий, программы инвестиционного анализа и управления проектами, маркетинг и реклама)
- 12 <http://www.alleng.ru> – Образовательные ресурсы Интернета - Менеджмент
- 13 <http://www.economics.ru> – Экономический портал
- 14 <http://www.csr.ru> – Центр стратегических разработок

Приложение А

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КУРСОВАЯ РАБОТА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

НА ТЕМУ

«_____»

Выполнил: _____
студент 2 курса гр. _____
направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
_____ формы обучения

(подпись)

Руководитель работы:
канд.экон.наук, доцент Харченко Н.П.
(ФИО, должность, кафедра)

Работа допущена к защите _____
(подпись руководителя) (дата)

Работа выполнена и
защищена с оценкой _____ Дата защиты _____

Члены комиссии: _____
(должность) (подпись) (И.О. Фамилия)

Ставрополь, 20__

Приложение Б

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»
Кафедра менеджмента

Отзыв

на курсовую работу студента _____
напр. 38.03.02 Менеджмент ОФО (ЗФО) 2 курса

« _____ »
тема КР по приказу

Актуальность: _____

В первой главе _____

Вторая глава _____

Третья глава _____

Выводы, сделанные в Заключение, соответствуют целям, поставленным во введении _____

Проанализированы _____

Объем литературы информационных источников

За время работы студент/ка проявил/а себя как _____

Таким образом, работа выполнена на _____ уровне, соответствует требованиям, предъявляемым к курсовым работам, и заслуживает _____ оценки.

Научный руководитель
степень, звание, должность
место работы _____

«_____» _____ 20__ г.

Приложение В

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента
(название кафедры)
Парахина В.Н.
Протокол №__ от _____ 20__ г.

Институт Экономики и управления
Кафедра Менеджмент

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

ЗАДАНИЕ

на курсовую работу

студента _____
(фамилия, имя, отчество)

по дисциплине Теория менеджмента

1. Тема работы _____

2. Цель _____

3. Задачи

4. Перечень подлежащих разработке вопросов:

5. Исходные данные:

а) по литературным источникам

б) по вариантам, разработанным преподавателем _____

в) иное _____

6. Список рекомендуемой литературы

7. Контрольные сроки представления отдельных разделов курсовой работы:

25% - _____ « ____ » _____ 20__ г.

50% - _____ « ____ » _____ 20__ г.

75% - _____ « ____ » _____ 20__ г.

100% - _____ « ____ » _____ 20__ г.

8. Срок защиты студентом курсовой работы « ____ » _____ 20__ г.

Дата выдачи задания « ____ » _____ 20__ г.

Руководитель курсовой работы

(ученая степень, звание) _____ (личная подпись) _____ (инициалы, фамилия)

Задание принял(а) к исполнению студент(ка) ИЭиУ формы обучения
_____ курса 2 группы _____
(личная подпись) (инициалы, фамилия)

Приложение Г

Содержание

Введение	8
1 Заголовок 1-го раздела	12
1.1 Заголовок 1-подраздела 1-го раздела	12
1.2 Заголовок 2-го подраздела 1-го раздела	24
2 Заголовок 2-го раздела	45
...	
Заключение	
Список литературы	
Приложения	

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению курсовых работ
по дисциплине «Теория менеджмента»
для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль) «Управление бизнесом»)