

УТВЕРЖДАЮ
Директор УО «БГАК»
Д.В. Фокин
31.08.2012 г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Методические рекомендации по изучению учебной
дисциплины, задания для контрольных работ и рекомендации по
их выполнению**

**для учащихся заочной формы обучения
по специальностям:**

**2-37 01 06-31 «Техническая эксплуатация автомобилей
(производственная деятельность)»;**

**2-44 01 01 «Организация перевозок и управление на автомобиль-
ном и городском транспорте»;**

2-25 01 35 «Бухгалтерский учёт, анализ и контроль».

Автор *И.И. Подневич, преподаватель учреждения образования «Бобруйский государственный автотранспортный колледж»*

Разработано на основе рабочей учебной программы дисциплины «Основы менеджмента», утвержденной Министерством образования Республики Беларусь 05.07.2007 г.

Обсуждено и одобрено на заседании цикловой комиссии специальных бухгалтерских и экономических дисциплин.

Протокол №1 от 31.08.2012 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.Пояснительная записка.....	4
2.Перечень рекомендуемой литературы.....	6
3.Примерный тематический план.....	7
4.Методические рекомендации по изучению разделов, тем программы.....	9
5.Задание для домашней контрольной работы и методические рекомендации по ее выполнению.....	35
6.Примеры ответов на задание.....	46

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В настоящее время теория и практика менеджмента приобретают особое значение. С переходом экономики Республики Беларусь к рыночным отношениям стала более ощутимой необходимость менеджмента во всех видах организационной человеческой деятельности и во всех организациях.

Дисциплина «Основы менеджмента» раскрывает вопросы управления и предназначена для понимания практического содержания управления во всех его проявлениях, формирования у учащихся комплекса знаний об управлении, конкретных навыков в решении различных управленческих проблем.

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» опирается на знания, полученные учащимися при изучении дисциплин «Экономика предприятия», «Психология и этика деловых отношений», «Основы маркетинга», «Основы экономической теории».

Цель изучения дисциплины – формирование необходимых базовых знаний, умений и навыков управленческой деятельности на основе теоретического обобщения отечественного и зарубежного опыта, принятия управленческих решений, осуществления процесса управления.

Основная задача дисциплины – дать учащимся систематизированные знания о сущности принципов, методов и функций менеджмента, содержание и особенностях работы менеджера.

В результате изучения дисциплины учащиеся *должны знать на уровне представления:*

значение менеджмента в экономике;

порядок взаимодействия структурных подразделений организации;

процесс управления персоналом в подразделениях организации;

методы управления коллективом;

знать на уровне понимания:

методы оценки персонала;

методы управления коллективом;

инструменты принятия управленческих решений;

уметь:

принимать управленческие решения;

использовать информационные технологии для решения задач управления организацией (предприятием) и структурными подразделениями.

В данном практическом руководстве содержатся методические указания по изучению основных тем курса, использование которых способствует повышению эффективности самостоятельной работы учащихся при изучении основ менеджмента.

В соответствии с учебным планом дисциплина «Основы менеджмента» изучается в одном семестре и выполняется одна домашняя контрольная работа. По окончании изучения дисциплины «Основы менеджмента» учащиеся,

обучающиеся по специальности 2-25 01 35 «Бухгалтерский учет, анализ и контроль» сдают экзамен, а учащиеся, обучающиеся по специальностям 2-37 01 06 «Техническая эксплуатация автомобилей» и 2-44 01 01 «Организация перевозок и управление на городском и автомобильном транспорте», пишут итоговую контрольную работу.

Выполнение контрольной работы - одна из форм индивидуального изучения курса. Цель выполнения работы – приобретение навыков самостоятельного изучения и анализа проблем использования менеджмента в деятельности отечественных организаций.

2. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В. Азбука менеджмента – С-Пб.: «Союз», 1998. – 271с.
2. Брасс А.М. Основы менеджмента. Учебное пособие. – Мн.: «Современная школа», 2006. - 379с.
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент - М.: ИНФРА-М, 1998. – 256с.
4. Володько В.Ф. Основы менеджмента. - Мн.: «Адукацыя і выхаванне», 2008. – 303с.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.: «Новое знание», 2002. – 336с.
6. Климович Л.К. Основы менеджмента – Мн.: «Дизайн ПРО», 2003. – 159с.
7. Колотай М.М. Инновационный менеджмент – Мн.: БГЭУ, 1997. – 192с.
8. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента – С-Пб.: «Издательский Дом «МиМ», 1998. – 190с
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 700с.
10. Семенова А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. Учебное пособие. – М.: 2000. – 198с.
11. Уткин Э.А. Курс менеджмента – М.: ЗЕРЦАЛО, 1998. – 435с.
12. Шейнов В.П. Социально-психологические основы менеджмента. Учебное пособие – Мн., 1997. – 131с.
13. Янчевский В.Г. Основы менеджмента. Учебное пособие. – Мн.: Тетра-Системс, 2004. – 222с.

3. ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

для специальностей 2-37 01 06-31 «Техническая эксплуатация автомобилей
(производственная деятельность)»
2-44 01 01 «Организация перевозок и управление на ав-
томобильном и городском транспорте»

Тема		Количество часов			
		дневное отделение		заочное отделение	
		всего	в том чис- ле на практиче- ские заня- тия	всего	в том чис- ле на практиче- ские заня- тия
	Введение	2		1	
1.	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента	16	2		
2.	Тема 1.1 Развитие теории и практики менеджмента	4		1	
3.	Тема 1.2 Функции и принципы менеджмента. Уровни управления	2			
	Тема 1.3 Организационные структуры управления организацией	6	2		
4.	Тема 1.4 Методы управления организацией	2		2	
5.	Тема 1.5 Цели организации и управленческие стратегии	2			
6.	Раздел 2. Внутриорганизационные процессы	14	4		
7.	Тема 2.1 Власть и руководство	4	2		
8.	Тема 2.2 Мотивация работников	2			
9.	Тема 2.3 Управление конфликтами	2		2	
10.	Тема 2.4 Теория и практика принятия управленческого решения	5	2		
11.	<i>Обязательная контрольная работа</i>	1			
12.	Раздел 3. Основы управления персоналом	8	2		
13.	Тема 3.1 Управления персоналом	4	2		2
14.	Тема 3.2 Организация управленческого труда	2		1	
15.	Тема 3.3 Эффективность менеджмента	2			
16.	<i>Итоговая контрольная работа</i>			1	
17.	Итого	40	8	10	2

для специальности 2-250135 «Бухгалтерский учет, анализ и контроль»

Тема		Количество часов			
		дневное отделение		заочное отделение	
		всего	в том числе на практические занятия	всего	в том числе на практические занятия
	Введение	2		2	
1.	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента	20	2		
2.	Тема 1.1 Развитие теории и практики менеджмента	6			
3.	Тема 1.2 Функции и принципы менеджмента. Уровни управления	2			
	Тема 1.3 Организационные структуры управления организацией	6	2	2	2
4.	Тема 1.4 Методы управления организацией	2		2	
5.	Тема 1.5 Цели организации и управленческие стратегии	4			
6.	Раздел 2. Внутриорганизационные процессы	18	4		
7.	Тема 2.1 Власть и руководство	4	2	2	
8.	Тема 2.2 Мотивация работников	4			
9.	Тема 2.3 Управление конфликтами	4			
10.	Тема 2.4 Теория и практика принятия управленческого решения	5	2	2	
11.	<i>Обязательная контрольная работа</i>	1			
12.	Раздел 3. Основы управления персоналом	10	2		
13.	Тема 3.1 Управление персоналом	6			2
14.	Тема 3.2 Организация управленческого труда	2		2	
15.	Тема 3.3 Эффективность менеджмента	2			
16.	<i>Итоговая контрольная работа</i>				
17.	Итого	50	8	16	4

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ РАЗДЕЛОВ, ТЕМ ПРОГРАММЫ

Введение

Цели, задачи, предмет дисциплины «Основы менеджмента», ее значение в системе подготовки специалистов.

Взаимосвязь терминов «управление» и «менеджмент». Процесс управления, субъект и объект управления. Менеджмент как наука, практика и искусство. Место менеджмента среди других экономических наук. Актуальность изучения дисциплины.

Цели, задачи и виды менеджмента.

Литература: [2], стр. 7-12; [4], стр. 6-17; [5], стр. 3-5, 37-39; [6], стр. 4-6

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Рыночные отношения, внедряемые в экономику республики, кардинально изменяют подходы к образованию в целом и методике подготовки специалистов в частности. Поэтому теория и практика менеджмента приобретают особое значение.

Цель изучения дисциплины – формирование необходимых базовых знаний, умений и навыков управленческой деятельности на основе теоретического обобщения отечественного и зарубежного опыта, принятия управленческих решений, осуществления процесса управления.

Основная задача дисциплины – дать учащимся систематизированные знания о сущности принципов, методов и функций менеджмента, содержания и особенностях работы менеджера.

Предметом изучения науки менеджмента являются:

- Законы, принципы и методы построения и функционирования организации;
- Законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией;
- Сама деятельность руководящих работников по управлению организацией;
- Личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель;
- Отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

В условиях перехода нашей экономики на рыночные отношения наряду с термином «управление» все чаще стал употребляться термин «менеджмент».

Управление – целенаправленное воздействие на коллективы для организации и координации их деятельности. Оно представляет собой непрерывный

процесс, включающий подготовку к воздействию, само воздействие, контроль деятельности объекта управления и анализ полученных результатов.

Процесс управления предполагает наличие объекта и субъекта. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей.

Под *объектом управления* следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие.

Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом.

Менеджмент – термин американского происхождения и не переводится с английского языка дословно, но давно используется в прикладной экономической науке и практической деятельности как синоним управления организованными группами и коллективами людей. Существуют несколько определений понятия «менеджмента».

Наиболее полно раскрывает сущность менеджмента определение, данное Комитетом по развитию менеджмента в Европе (Брюссель):

«Менеджмент – это управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств».

Менеджмент – это:

во-первых - *управление в условиях рыночной экономики;*

во-вторых - *самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению людьми (персоналом).*

в-третьих - *наука, практика и искусство управления.*

Очень часто менеджмент так и интерпретируется как управление. Однако это не совсем точное определение. Понятие «управление», с одной стороны, шире, чем менеджмент, а с другой – не полностью отражает содержание деятельности управляющего.

Главной задачей специалистов, занятых управлением, является эффективное использование и координация всех ресурсов предприятия для достижения целей.

По специфике управления предприятием различаются следующие *виды менеджмента*:

1. Стратегический менеджмент

2. Производственный менеджмент

3. Управление персоналом
4. Управление организационными знаниями
5. Инновационный менеджмент
6. Риск-менеджмент
7. Финансовый менеджмент
8. Менеджмент качества

Кроме того, выделяют командный менеджмент, банковский, инвестиционный, рекламный, антикризисный, экологический менеджмент, конфликт-менеджмент, стресс-менеджмент и т.д.

Задания для самопроверки:

1. Раскройте содержание понятия «менеджмент»
2. В чем заключается отношения управления?
3. В чем заключается актуальность изучения дисциплины «Основы менеджмента»?

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Развитие теории и практики менеджмента

Основные этапы развития менеджмента. Управленческие идеи древности. Развитие менеджмента как науки. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон). Административная или классическая школа (А. Файоль, Г. Форд, М. Вебер). Школы человеческих отношений, поведенческих наук (Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк). Школа количественных методов управления (Л. Канторович, С. Новожилов и др.).

Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту, их особенности.

Литература: [2], стр.12-16; [3], стр.68-91; [5], стр.7-10; [9], стр.77-97.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трёх сферах человеческого общества: *политической, экономической, оборонительной.*

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.)

I период – древний период (с 9 – 7 тыс.лет до н.э. примерно до XVIIIв.). В этот период свои управленческие идеи вносят *Сократ* (470 – 399 гг. до н.э.), *Платон* (428 – 348 гг. до н.э.), *Александр Македонский* (356 – 323 гг. до н.э.).

II период – индустриальный период (1776 – 1890). Наибольшая заслуга в развитии управления в этот период принадлежит *А.Смиту, Р.Оуэну* и английскому математику *Ч.Бebbиджу*.

III период – период систематизации (1856 – 1960). Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды.

Управление и организации в древности значительно отличались от современных.

В начале XX столетия к процессу управления стали подходить с научной точки зрения. В зарубежной практике управления сложились четыре важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления. Это концепции:

- научного управления;
- административного управления;
- управления с позиции психологии и человеческих отношений;
- количественных методов управления.

Школа научного управления. Ее основоположник *Ф.Тейлор* считал менеджмент истинной наукой. Со своими современниками он проводил исследования в основном по проблемам производства и, в частности, по вопросам повышения его эффективности.

Школа административного или классического управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Основоположником данной школы является *А. Файоль*. Его главный вклад в теории управления универсален. Дело в том, что он рассматривал управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, мотивация и контроль.

Школа человеческих отношений, поведенческих наук. Основоположник *Э. Мэйо* предложил уделять больше внимания не процессу производства, а человеческим отношениям. Его эксперименты показывали, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе.

Школа количественных методов. Наибольшее распространение получила на современном этапе развития менеджмента. Это связано с применением компьютеров в процессе управления, с помощью которых гораздо легче принимать решения в сложных ситуациях.

Кроме того, существуют три научных подхода к управлению, которые получили свое развитие в современных условиях:

- подход к управлению как к процессу;
- системный подход;

- ситуационный подход.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для наиболее эффективного достижения целей.

Как системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

Задания для самопроверки:

1. Назовите некоторые различия между организациями древности и современными организациями
2. Охарактеризуйте три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине XX века
3. Сравните теорию системного и ситуационного подхода к управлению

Тема 1.2. Функции и принципы менеджмента. Уровни управления

Классификация функций менеджмента. Общие функции: планирование, организация деятельности, работа с кадрами (мотивация), контроль. Их сущность и взаимосвязь.

Особенности конкретных (специальных) функций управлений организацией (предприятием).

Принципы менеджмента: характеристика, место в системе основных понятий менеджмента. Уровни управления: низший, средний, высший.

Литература: [2], стр. 57-128; [5], стр.65-93; [4], стр.64-105; [8], стр.123-139

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Функции управления подразделяются на общие и специальные (конкретные).

Общими функциями управления являются планирование, организация, контроль, мотивация. Они дают временную характеристику процессу управления. Весь процесс управления представляется как последовательная цепь, циклически повторяющихся общих функций.

Планирование включает постановку целей и задач управления, прогнозирование возможного развития объекта управления, определение путей и средств

достижения поставленных целей. Оно находит свое выражение в конкретных плановых расчетах, заданиях, показателях. В процессе планирования появляется возможность предвидеть ситуации, предусмотреть варианты их разрешения.

Организация как функция управления призвана упорядочить объект управления, субъект управления, взаимосвязи между ними и внутри них.

Для побуждения людей к действию, принятию и реализации управленческих решений необходимо выполнить *функцию мотивации*. Иногда эту функцию называют стимулированием, что не совсем оправдано.

Мотивация в менеджменте определяется как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации», а также и как «способность заставить людей делать хорошо и с энтузиазмом то, что должно быть сделано».

Функция контроля включает комплекс работ по сбору, накоплению и обработке управленческой информации, по анализу и оценке соответствия деятельности аппарата управления, самого производства заданным параметрам и проведению корректировок. Контроль выполняет функцию обратной связи в системе управления.

Наряду с общими функциями происходит процесс обособления конкретных функций управления, отражающих отраслевые особенности, структуру производства и стадии производственного процесса. Например, на крупном машиностроительном предприятии, к таким функциям относятся стратегическое и технико-экономическое управление, управление научными разработками, технической подготовкой производства, материально-техническим снабжением, сбытом, основным и вспомогательным производствами, финансами, персоналом, качеством и др.

Принципы менеджмента – основополагающие правила, нормы поведения, которыми руководствуются менеджеры в своей практической деятельности. Требования к принципам менеджмента:

- объективность;
- обязательность;
- системность принципов управления предприятием;
- признанность.

В настоящее время можно выделить три группы принципов: общие, специальные, а также принципы управления предприятиями в целом.

Общие принципы управления – это правила, которыми руководствуются при управлении разными социальными объектами, т. е. они присущи всем системам управления. Эта группа принципов отражает требования к качеству управленческой деятельности. К основным из них относятся следующие:

- научность;
- системность;

- экономичность;
- эффективность.

Специальные принципы характеризуют правила формирования и функционирования отдельных элементов системы управления. К ним, например, относятся: принципы разделения и кооперации управленческого труда; принципы кадровой работы; принципы проектирования организационных структур управления; принципы выбора стратегии предприятия; принципы выбора методов управления; принципы выбора управленческих решений и др.

Отдельную группу принципов образуют *принципы управления предприятиями*. В условиях рыночной экономики следует особо выделить следующие: ориентация на клиента; лояльность ко всем работающим; ответственность как обязательная предпосылка успешного менеджмента; формирование психологического климата, помогающего раскрытию способностей работающих; быстрая и адекватная реакция на все изменения окружающей среды; нравственность; доверие ко всем сотрудникам; всемерная опора на качество, нововведения, контроль за ресурсами; отождествление сотрудников с фирмой, ее интересами и принципами: каждый сотрудник – это человек фирмы и др.

Наиболее распространенный способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.

Руководители низшего звена. Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями - это организационный уровень. Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса.

Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране или директор филиала. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и

передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

Руководители высшего звена. Высший организационный уровень руководство высшего звена гораздо малочисленней других. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе - это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей - с министрами, а в университете - с канцлерами (ректорами) колледжей. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

Задания для самопроверки:

1. Перечислите общие функции управления и укажите их особенности
2. Дайте характеристику отдельных общих функций управления
3. Дайте классификацию конкретных функций управления
4. Дайте характеристику уровней управления
5. Дайте определение и характеристику принципов управления

Тема 1.3. Организационные структуры управления организацией (предприятием)

Сущность понятий «структура управления» и «организационная структура управления». Общие принципы построения организационных структур.

Виды организационных структур управления: адаптивные и иерархические. Типы иерархических структур: линейная, функциональная линейно-функциональная, дивизионная. Особенности построения иерархических структур, их преимущества, недостатки. Типы адаптивных структур управления: проектные, матричные, сетевые, виртуальные. Причины их появления, область применения, преимущества и недостатки.

Литература: [2], стр.128-140; [5], стр.48-62; [8], стр.139-152; [9], стр.330-359

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Структура управления – это организованная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Организационная структура управления (ОСУ) - это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Элементами структуры управления являются:

1. Звено – должность или подразделение.

2. Связи. Структура управления характеризуется наличием связей между её элементами. Различают горизонтальные, вертикальные, линейные и функциональные связи.

3. Уровни управления.

Проектирование ОСУ предприятием есть вид организационной деятельности, т.е. деятельности по выполнению функции организации. В общем случае процесс проектирования организационной структуры управления предприятием можно подразделить на три основные стадии:

1. формирование (уточнение) общей структурной схемы управления исходя из целей и задач производства и управления;

2. определение состава основных подразделений и связей между ними;

3. регламентация ОСУ.

В результате разрабатываются основные организационные регламенты: схема оргструктуры управления, штатные расписания, положения об отделах и службах, должностные инструкции.

Заканчивается процесс формирования ОСУ ее внедрением.

К традиционным (иерархическим) типам организационных структур управления, выделяемым в зависимости от вида регламентируемых связей относятся: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизионные.

Линейные организационные структуры устанавливают линейные вертикальные связи, характеризующие руководство-подчинение по всем вопросам управления. Каждый сотрудник организации подчинен и подотчетен только одному руководителю. Каждый подчиненный получает распоряжение из одного центра управления или от руководителя, который осуществляет управление объектом по всем функциям и вопросам. Ее преимущества: реализация в полном объеме принципа единоначалия, простота и четкость вертикальных взаимосвязей, эффективность воздействия в условиях малого бизнеса или при небольших масштабах производства - обусловили относительно широкое распространение линейного принципа управления в построении организаций. Основным недостатком линейной структуры в том, что руководитель должен быть универсальным специалистом, способным эффективно выполнять все функции управления.

Функциональная структура является следствием разделения управленческого труда и отличается выделением и обособлением конкретных функциональных подразделений или персонала управления по функциональному признаку. Она регламентирует функциональные вертикальные связи, характеризующие руководство-подчинение по определенному кругу управленческих вопросов – по функциям. Преимущества: введение функциональной структуры обеспечивает более квалифицированное специализированное (функциональное) управление, повышение его эффективности. Недостатком

этой структуры является нарушение принципа единоначалия, т. к. руководители производственных подразделений могут получать от вышестоящих линейных и функциональных руководителей противоречивые указания и распоряжения.

Линейно-функциональная структура соединяет в себе преимущества структур линейного и функционального типа. Ее сущность состоит в том, что при линейном руководстве на каждом уровне управления создаются специализированные функциональные подразделения, которые обладают определенными правами в отношении нижестоящих звеньев по конкретным функциям управления. Линейно-функциональная структура – одна из наиболее распространенных организационных структур управления предприятиями. Ее недостатками являются увлечение функциональных служб прямыми указаниями и распоряжениями по отношению к руководителям производственных подразделений; склонностью выполнять работу только по «своей», закрепленной функции; отрыв центров принятия решений от реальных потребностей рынка, что становится особенно заметным при расширении масштабов бизнеса.

Для приближения центров принятия решений к рыночным условиям совершенствование организационных подразделений пошло по пути децентрализации управления, что привело к образованию *дивизиональных* структур. Ее основными элементами являются отделения (*divisiones*) и центральный аппарат. В этой структуре значительная часть полномочий центральным аппаратом делегируется отделениям. Отделения получают оперативную самостоятельность, функционируют как автономные, относительно независимые центры прибыли, образуемые по продуктам, рынкам, регионам, либо конкретным видам деятельности.

Адаптивные ОСУ - структуры, способные гибко изменяться в соответствии с условиями внешней среды. Выделяют два основных вида таких структур: *проектные и матричные*. Их особенностью является включение в структуры традиционного типа комплексных, как правило, временных функциональных подразделений, обеспечивающих разработку новых программ, проектов, переход на производство новых изделий, реструктуризацию предприятия и антикризисное управление. Наибольшее распространение получают новые подразделения: управление по проекту, управление нововведениями и др.

Задания для самопроверки:

1. В чем заключаются особенности организационных структур управления?
2. Что означают иерархия и звенность?

3. Назовите элементы проектирования организации

Практическое занятие №1

Изучение конкретных производственных ситуаций. Выбор оптимальных организационных структур управления для конкретных организаций

Тема 1.4 Методы управления организацией (предприятием)

Классификация методов менеджмента. Административные методы, их сущность, преимущества и недостатки. Содержание и значение экономических методов менеджмента. Особенности социально-психологических методов.

Литература: [2], стр.145-161; [5], стр.93-105; [6], стр.52-69; [13], стр.63-72

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Методы управления – совокупность способов и средств воздействия субъекта на объект управления для достижения целей организации.

В основу классификации методов менеджмента положена их мотивационная характеристика. С этих позиций методы менеджмента можно разделить на административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы управления реализуются посредством организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, приказов, распоряжений, указаний, дисциплинарных воздействий и взысканий.

Виды методов:

- организационное воздействие;
- распорядительное воздействие;
- дисциплинарное воздействие.

К методам организационного воздействия относятся:

1. *Регламентирование.* При этом различают общеорганизационное, функциональное и должностное регламентирование.

2. *Нормирование.* На предприятиях применяются технические, организационные, трудовые, экономические, экологические нормы и нормативы.

3. *Инструктирование.* Инструктирование может осуществляться путем личных контактов, коллективно, посредством технических средств связи.

Методы распорядительного воздействия (приказы и распоряжения) содержат требования к работе, обязательны к исполнению.

Методы дисциплинарного воздействия – это установление ответственности за выполнение обязанностей и мер по ее поддержанию. При этом выделяют личную, коллективную, материальную, моральную и служебную ответственность.

Экономические методы управления – это такие способы воздействия,

которые посредством создания экономических условий побуждают работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач. Они реализуются с помощью совокупности экономических рычагов, посредством которых достигается поставленная цель. Используя экономических методов управления, менеджмент распоряжается в пределах предоставленных полномочий материальными фондами, полученным доходом, прибылью, заработной платой, тем самым, реализуя свои экономические интересы.

Социально-психологические методы – это совокупность способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Обычно выделяются две группы этих методов: социальные и психологические.

1. *Социальные методы* – это приемы и способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации его деятельности, придания ей творческого и заинтересованного характера. Они включают:

- методы социального исследования;
- методы социального нормирования;
- метод социального планирования;
- метод социального регулирования;
- методы морального стимулирования.

2. *Психологические методы управления* направлена на регулирование взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата в коллективе. К ним относятся:

- методы комплектования малых групп;
- методы профессионального отбора и обучения;
- методы гуманизации труда;
- методы психологического побуждения.

Задания для самопроверки:

1. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?

2. В чем суть административных методов управления и их отличие от экономических?

3. Дайте характеристику социально-психологических методов управления

Тема 1.5. Цели организации и управленческие стратегии

Понятия «цели организации», «дерево целей». Требования, предъявляемые к целям организации.

Система целей организации: миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели. Управление по целям. Декларирование целей.

Управленческая стратегия и ее элементы. Основные виды управленческих стратегий. Стадии формирования стратегий управления: разработка, доведение, стратегический выбор.

Литература: [2], стр.295-302; [9], стр.288-310

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Фундаментальным понятием управления является понятие «цели» как результата, к которому стремится объект управления. В управленческой литературе *цель управления* определяется как желаемое поведение управляемой системы, генеральный императив действий, возможное и необходимое состояние объекта управления.

Главная цель управления состоит в том, чтобы делать объекты управления более производительными. *Требования к постановке целей:* четкость, реалистичность, гибкость, измеримость, совместимость, приемлемость.

Цели организации могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Формулировка цели организации, структурного подразделения или сотрудника должна иметь: конкретное содержание, размер, временные параметры, персональную привязку, ранг.

Система целей организации формируется как результат согласования интересов собственников имущества, менеджеров высшего, среднего и нижнего уровней, трудового коллектива и субъектов внешней среды.

В этой системе целей можно выделить *три уровня:* цели организации, цели структурных подразделений организации, цели работников организации.

Важную роль в постановке целей организации играет разработка миссии предприятия, то есть того, что выделяет предприятие среди других подобных ему. *Миссия* – это основная причина существования предприятия. Можно выделить ряд характеристик миссии, обеспечивающих ее правильную формулировку: определение будущего бизнеса, в котором у организации есть желание работать; наличие признаков, которые помогают судить о степени успеха прогресса в бизнесе; указание на яркие отличия организации от конкурентов; наконец, миссия должна мобилизовать и воодушевлять персонал организации.

Стратегическое планирование заключается в определении главных целей фирмы и конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей. Стратегическое планирование может включать следующие мероприятия:

1. Разработка новых возможностей фирмы;

2. Расширение производственной мощности;
3. Изменение профиля фирмы – «диверсификация»;
4. Радикальное изменение технологий.

Стадии формирования стратегий управления: разработка, доведение, стратегический выбор.

Таким образом, стратегическое планирование взаимосвязано с установлением целей организации.

Задания для самопроверки:

1. Почему миссия организации является основой ее существования?
2. Приведите примеры организаций, придерживающихся различных управленческих стратегий и их сочетания

РАЗДЕЛ 2. ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Тема 2.1. Власть и руководство

Понятия «стиль руководства», «власть» и «лидерство», их взаимосвязь. Формы управленческого взаимодействия.

Факторы, влияющие на выбор стиля руководства. Стили руководства: демократический, авторитарный, либеральный. Их особенности, преимущества и недостатки.

Управленческая решетка, ГРИД. Классификация стилей в ней, ее сущность и назначение.

Формирование эффективного стиля руководства.

Литература: [2], стр.174-178; [5], стр.241-249; [8], стр.114-121; [13], стр.141-154

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Стиль руководства во многом связан с понятием *власти*, т. е. с возможностью и способностью оказывать влияние на сознание и поведение людей с помощью воли, права, авторитета.

Сущность власти определяется тем, как влияющий может удовлетворить какую-либо потребность того, над кем имеет власть.

Власть может принимать разнообразные формы. В связи с этим выделяют: власть, основанную на принуждении; власть, основанную на вознаграждении; экспертную власть; эталонную власть; законную власть.

Лидерство - это средство (способ поведения), с помощью которого руководитель влияет на поведение других людей, заставляя их вести себя определенным образом. Под лидером понимают лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство. В основе лидерства находится влияние. Влияние может быть оказано через просьбу, пожелание, распоряжение, приказ, мнение, идею. Другими словами, используется власть – возмож-

ность влияния на поведение других. Обладая полномочиями, но не имея власти, руководитель не может эффективно управлять.

В теории управления используются три подхода к определению эффективности лидерства: с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подход. Но нельзя забывать и о других факторах.

Проблема власти, в свою очередь сказывается на стилях руководства и их сравнительной эффективности.

Стиль руководства – типичная для руководителя система приемов деятельности способов, методов и форм воздействия, используемая в работе с людьми.

Выделяют следующие стили управления:

Авторитарный, который характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. Способ принятия решений: лично руководителем.

Демократический стиль характеризуется учетом мнения членов организации при решении основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Способ принятия решений: с учетом предложений подчиненных.

Либеральный стиль характеризуется предоставлением подчиненных максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей работы, слабым, использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя. Способ принятия решений: одобрение, согласие с мнением подчиненных.

У каждого руководителя в зависимости от особенностей его личности прослеживается тяготение к конкретному стилю управления.

Управленческая решетка, ГРИД была предложена Р.Блейком и Д.Мутоном в 1964г. Она представляет собой двухмерную классификацию, в которой стили управления оцениваются по девятибалльной шкале по двум показателям: забота о производстве, забота о персонале. В рамках этой классификации выделены следующие основные стили руководства:

- 1.1 – нищета управления;
- 9.1 – власть руководителя;
- 1.9 – организация как «загородный клуб»;
- 5.5 – «золотая середина»;
- 9.9 – работа командой.

Стиль управления представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками.

Задания для самопроверки:

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Выявите сходства и различия в стилях и методах управления
4. Сравните различные стили управления в рамках управленческой решетки ГРИД

Практическое занятие №2

Изучение особенностей стилей руководства. Выбор стиля руководства для конкретной организации

Тема 2.2. Мотивация работников

Мотивация, ее сущность. Теория мотивации.

Содержательные теории мотивации: сущность, основные представители (А.Маслоу, Д.Мак-Грегор, Д.Мак-Клелланд, Ф.Герцберг) и их положения. Преимущества, недостатки и область применения содержательных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации, их сущность, основные положения, преимущества и недостатки, область применения.

Литература: [2], стр. 69-82; [5], стр.71-75; [9], стр.359-389

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения некоторых целей.

Все существующие теории мотивации в зависимости от понимания процесса можно условно объединить в две группы:

1. *Содержательные теории мотивации* основываются на выявлении потребностей, которые заставляют людей действовать так или иначе.

2. *Процессуальные теории мотивации* основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, что влияет на характер их поведения.

К содержательным теориям мотивации относят:

1. *Иерархическая теория потребностей А.Маслоу*. Создавая свою теорию мотивации, Абрахам Маслоу опирался на идею наличия у людей множества различных потребностей, которые не являются взаимозаменяемыми, но могут быть упорядочены. Он выделял следующую иерархию (пирамиду) потребностей (от основания к вершине):

- Физиологические потребности и потребности, связанные с выживанием;

- Потребности в безопасности и защищенности;

- Социальные потребности;

- Потребности в уважении;

- Потребность самовыражения.

Маслоу выдвинул гипотезу, что в каждый конкретный момент поведение человека определяется самой сильной из неудовлетворенных потребностей. При этом сила потребностей понижается от физиологических потребностей к потребностям в самовыражении по ступеням иерархии потребностей.

Поэтому наибольшее внимание привлекают методы удовлетворения потребностей высших уровней, таких как:

- Социальные потребности;
- Потребности в уважении;
- Потребности в самовыражении.

2. Теория трех потребностей Дэвида Мак-Клелланда.

В этой теории по-другому (не иерархично) представлены высшие уровни пирамиды Маслоу:

- Потребность в успехе, достижении;
- Потребность в причастности, соучастии;
- Потребность властвовать.

Соответственно, выделяют три типа менеджеров: достигатели, контактеры, силовики.

Хотя работа Мак-клелланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

3. Теория двух факторов Ф. Герцберга. Исследуя мотивацию, Герцберг предположил, что эффективность и качество работы сотрудников зависит от двух факторов, а именно: степени неудовлетворенности одними и степени удовлетворенности другими условиями труда и вознаграждения. Он считал, что не все потребности равнозначны в процессе удовлетворения. Он выделил две группы потребностей (факторов):

- Гигиенические факторы;
- Факторы-мотиваторы.

Важным вопросом в *процессуальных теориях* является "равенство" или справедливость в отношении между членами коллектива. Неформальные чувства или убеждения определяют, действуют ли люди в соответствии с вознаграждением, независимо от того, сколько они в действительности получают. К процессуальным теориям относят:

1. Теория ожидания Виктора Врума основывается на использовании трех переменных или отношений:

- Взаимосвязи между затратами труда и результатами;
- Взаимосвязи между результатом и вознаграждением;
- Привлекательности (валентности) вознаграждения.

Ожидание здесь рассматривается как субъективная оценка данной личностью вероятности определенного события. Ключевым допущением этой теории является принятие индивидом того, что отложенное удовлетворение потребностей может быть привлекательным

2. *Теория справедливости Стейси Адамса.* Теория справедливости гласит, что работник при формировании своей мотивации, т.е. настроенности на совершение каких-то действий исходит из субъективной оценки, в основе которой лежат такие сопоставления:

- затраты своего труда и ожидаемая оценка его труда, т.е. размер ожидаемого вознаграждения;
- адекватные затраты труда другого человека и соответствующее им фактическое вознаграждение;
- сопоставление ожидаемого вознаграждения за собственный труд с вознаграждением других людей за аналогичный труд.

Можно сформулировать существенный вывод из теории справедливости: мотивация работников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного.

3. *Модель Портера – Лоулера.* В этой модели выделены пять переменных, оказывающих, по мнению авторов, свое воздействие на мотивацию работника:

- усилия;
- восприятие;
- результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Результаты деятельности работника зависят от трех переменных:

- затраченных усилий;
- способностей работника и его индивидуальных особенностей (восприятие самой процедуры действий);
- осознания работником своей роли и значимости в производительном процессе.

Вывод авторов этой модели сводится к следующему: результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот, как чаще полагают многие исследователи этой проблемы.

4. *Мотивационный подход А.И. Пригожина.* Пригожин считает, что в организации должно действовать правило: "все друг другу клиенты". Каждое подразделение должно найти себе клиентов и работать на них, "продавая" им те "продукты", которые они запрашивают. Служебная функция в таком случае, есть вклад подразделения и сотрудника в достижение целей фирмы.

По мнению Пригожина, в организации человек мотивируется следующими факторами:

- Возможностью индивидуального продвижения в самых разных вариантах и такая возможность должна быть создана в организации для всех;

-Взаимным сравнением, которое побуждает работника оценивать свое положение не столько само по себе, сколько в сравнении с положением других сопоставимых групп работников.

Диагностика организаций часто показывает, что персонал, руководители плохо знают, чего от них организация хочет: дальние цели, приоритеты, критерии оценки, границы дозволенного. Сами руководители, в т.ч. высшие, тоже зачастую плохо представляют, чего именно требовать от подчиненных и как эти требования довести до них. Конечно, так или иначе - в приказах, устных и письменных распоряжениях, на совещаниях, через поощрения и взыскания - руководители называют свои приоритеты, но происходит это обще, непоследовательно, противоречиво, к тому же и неустойчиво.

Задания для самопроверки:

1.В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

2.Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?

3.Какую роль в мотивации играет вознаграждение?

Тема 2.3. Управление конфликтами

Конфликт в организации, его структура. Виды конфликтов. Причины и последствия конфликтов.

Управление конфликтами. Стратегии поведения менеджера в конфликтных ситуациях: сотрудничество, компромисс, принуждение, избегание, уступчивость.

Литература: [4], стр. 268-285; [5], стр.60-64; [12], стр.26-46

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, что означает – «столкновение». Имеется в виду столкновение сторон, мнений или сил. Любой конфликт, независимо от его характера, конкретного содержания и вида, обязательно содержит в себе момент противостояния, противоборства.

Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

Конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции. Конфликт может быть функциональным, способствующим повышению эффективности менеджмента, и дисфункциональным, ведущим к снижению личной удовлетворенности, уровня группового сотрудничества и эффективности организации.

По количеству участников также выделяют: внутриличностные; меж-

личностные (между отдельными личностями); групповые; межгрупповые.

Как правило, у конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохие коммуникации.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или коррекция поведения его участников.

Существует различные методы управления конфликтами. Обобщенно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения (внутриличностные, структурные).

Известны следующие пять основных стратегий поведения в конфликтной ситуации:

1.Избегание. Связано с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению.

2.Принуждение. Характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны.

3.Сотрудничество. Отличается как высокой степенью личной вовлеченности, так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими дл разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

4.Уступчивость. Представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса.

5.Компромисс. Заключается в таком поведении в ходе разрешения конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон идти на определенные уступки.

Задания для самопроверки:

- 1.Раскройте природу и последствия конфликта
- 2.Охарактеризуйте типы конфликтов
- 3.Перечислите основные стратегии поведения менеджера в конфликтной ситуации
- 4.Выявить роль дисфункциональных конфликтов

Тема 2.4. Теория и практика принятия управленческого решения

Понятие «управленческое решение». Требования к управленческим решениям. Виды решений в менеджменте. Подходы к принятию управленческих решений.

Этапы принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения. Методы принятия управленческих решений: неформальные, коллективные, количественные. Определение эффективности принимаемых управленческих решений.

Литература: [2], стр.190-210; [5], стр.193-215; [8], стр.165-182; [9], стр.194-253

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В широком смысле «*управленческое решение*» можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как команду, подлежащую выполнению, поступающую от управляющей системы к управляемой. Управленческое решение – результат управленческого труда.

Управленческие решения должны удовлетворять определенным *требованиям*: научная обоснованность, полномочность, директивность, точность, своевременность, эффективность.

Управленческие решения разнообразны. Т.к. решения принимаются человеком, то характер этих решений часто несет на себе отпечаток личности менеджера. В связи с этим различают решения уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные.

Рассматривая решения, как мыслительный процесс, можно выделить:

- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;
- рациональные решения.

Обычно выделяют следующие этапы процесса принятия решений: подготовка решения, формирование (принятие) решения, реализация решения.

Все методы принятия решений можно объединить в три группы. Это:

1. Неформальные (эвристические). К ним относится метод аналогий, интуитивный метод, эвристическое рассуждение, ассоциативное мышление, визуальное мышление.

2. Коллективные. К ним относится совещание, дискуссии, генерация идей, метод «Мозгового штурма», метод Дельфы, кольцевой метод «Кингисе».

3. Количественные - табличный и матричный методы.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Принятое управленческое решение оформляется в виде приказа, распоряжения, устного указания, просьбы, плана, отчета, докладной записки и т.п.

Задания для самопроверки:

1. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения
2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к управленческим решениям
3. Перечислите методы принятия управленческих решений. Дайте им характеристику
4. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

Практическое занятие №3

Принятие управленческого решения по предлагаемой ситуации

РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 3.1. Управление персоналом

Сущность понятий «персонал», «кадры». Структура кадров, ее разновидности. Функции кадровой службы.

Набор и отбор персонала. Оценка его работы: методы, проблемы. Текущее состояние кадров.

Литература: [2], стр.214-269; [5], стр.119-145; [6], стр.92-97; [10], стр.128-140

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнений, что персонал является важнейшим ресурсом организации, обеспечивающим ей устойчивое положение и развитие. В состав промышленно-производственного персонала включены следующие категории работников:

1. рабочие;
2. руководители, специалисты и служащие;
3. младший обслуживающий персонал;
4. ученики, проходящие производственное обучение;
5. работники пожарно-сторожевой службы.

Ключевой составляющей бизнеса является *управление кадрами*. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Основное содержание кадровых служб составляют:

- формирование кадров организации;
- развитие работников в профессиональном плане и организация продвижения по службе;
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Основным направлением планирования персонала является планирование найма персонала, которое осуществляется при помощи набора или отбора кадров.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Набор ведут из внешних и внутренних источников.

Отбор кадров. На этом этапе руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора, используя такие методы, как выдвижение или ротацию.

Выделяют наиболее широко применяемые методы подбора кадров: прогностический, практический и имитационный.

Задания для самопроверки:

1. Охарактеризуйте функции кадровой службы
2. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами
3. Дайте характеристику методов оценки персонала

Тема 3.2. Организация управленческого труда

Функции и задачи менеджера. Требования к менеджеру. Планирование личного труда руководителя. Сущность и необходимость делегирования полномочий. Проведение бесед, собраний, совещаний, прием посетителей.

Литература: [2], стр.161-147; [5], стр.215-223, 311-323; [3], стр.113-142; [12], стр.90-107

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В современном понимании *менеджер* - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

Есть пять базовых функций в работе каждого менеджера:

1. Менеджер устанавливает цели;
2. Менеджер организует процесс управления;
3. Менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию;
4. Менеджер контролирует работу исполнителей;
5. Менеджер способствует «росту» подчиненных.

Таким образом, задача менеджера состоит в том, чтобы обеспечить прибыльность, а значит эффективность работы всех подразделений предприятия и наилучшим способом достичь поставленных целей.

В психологии управления большое распространение получила следующая структура личностных качеств руководителя, предложенная В. М. Ше-

пелем, и определяющая три блока качеств руководителя:

1. Общие качества:

- незаурядный интеллект;
- фундаментальные знания;
- достаточный опыт.

2. Конкретные качества:

- идейно-нравственные;
- научно-профессиональные;
- психологические качества.

3. Специфические лично-деловые качества:

- коммуникабельность;
- эмпатия (способность переживать другому человеку);
- способность к психоанализу;
- стрессоустойчивость;
- красноречивость;
- визуальность.

Наличие перечисленных качеств у руководителя в целом должно способствовать его успешной управленческой деятельности.

Организация труда руководителя тесным образом связана с организацией всех процессов управления в подчиненном ему аппарате и существенным образом влияет на управление в целом. Для успешной организации личной работы важно умение использовать технические средства в собственной работе, навыки работы с документами и вообще с информацией.

Эффективным считается тот менеджер, который старается меньше работать сам, а организует работу своих подчиненных по средствам делегирования.

Делегирование – это передача менеджером части своих функций и полномочий подчиненным для выполнения. По средствам делегирования полномочий можно разгрузить рабочий день менеджера, что позволит ему лучше подготовиться к проведению деловых бесед, собраний, совещаний и приему посетителей.

Задания для самопроверки:

1. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
2. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
3. Охарактеризуйте этапы организации проведения деловых совещаний
4. Назовите условия эффективности деловых переговоров

Тема 3.3 Эффективность менеджмента

Эффективность деятельности коллектива. Коэффициенты, применяемые для определения его эффективности. Эффективность труда управленческих работников: этапы и показатели оценки.

Зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности (эффективности) организации (предприятия).

Литература: [2], стр.184-187; [3], стр.237-255; [6], стр.135-155; [13], стр.203-219

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Эффективность управления предприятием обусловлена во многом тем, насколько управление обеспечивает выполнение целей и конкретных технических и экономических задач.

В самом общем выражении под *эффективностью* понимается уровень (степень) результативности работы или действия в сопоставлении с произведенными затратами.

Эффективность системы управления предприятием можно оценивать как результат действия системы управления, обеспечивающей в управляемом объекте достижение поставленных целей при наименьших затратах.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы предприятия, фирмы.

Оценка эффективности системы управления может производиться по критериям, носящим качественный и количественный характер.

К качественным показателям относятся:

- 1) научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);
- 2) уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);
- 3) обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;
- 4) достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;
- 5) уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций, социально-психологическим климатом в коллективе и пр.);
- 6) уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями являются:

- 1) *трудовете* - соотношение численности руководителей, служащих и рабочих; трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с

нормативной; фактическая величина затрат управленческого труда (человеко-часов) на один рубль объема продаж;

2) *финансовые* – величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы промышленно-производственного персонала; величина затрат на содержание управленческого аппарата на один рубль объема производства; сумма прибыли приходящаяся на одного работника управленческого аппарата.

Важнейшими критериями выступают показатели достижения запланированных результатов основной деятельности фирм и прибыли.

Задания для самопроверки:

1. По каким критериям оценивается эффективность управления?
2. Назовите показатели экономической эффективности
3. Определите зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности (эффективности) организации (предприятия).

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДОМАШНИХ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

Требования к оформлению

По дисциплине «Основы менеджмента» предусмотрено выполнение одной домашней контрольной работы. Контрольная работа дает возможность осуществлять текущий контроль за самостоятельной работой учащихся и координировать их работу над учебным материалом в межсессионный период.

Контрольная работа состоит из четырех заданий.

После выбора варианта и уяснения содержания работы, следует подобрать и изучить литературу, а также документы и материалы организации.

К написанию контрольной работы учащийся приступает после усвоения теоретического курса, изучения методических указаний и рекомендуемой литературы. Следует учитывать, что список литературы, предложенный преподавателем, носит рекомендательный характер. Он может быть изменен или дополнен автором контрольной работы. Затем следует внимательно прочитать все задания по своему варианту, уяснить их объем и содержание, изучить учебную литературу, действующие документы и материалы организации (предприятия, фирмы).

Ответы на первый, второй и третий вопросы, являются теоретической частью работы и требуют полного раскрытия. Выполняется данная часть на основе изученной научной и учебной литературы. В конце ответа на вопрос необходимо сделать обобщающий вывод.

Четвертое задание носит практический характер, в котором преследуется главная цель - обеспечить понимание необходимости рассматривать организацию как единое целое с учетом взаимосвязей и взаимозависимостей при принятии и реализации решений.

Ответ на четвертое задание предполагает анализ управленческой деятельности предприятия и конкретные рекомендации, направленные на совершенствование его бизнес - деятельности. При разработке рекомендаций можно использовать опыт зарубежных и отечественных компаний по изучаемой проблеме.

Ответ на каждый вопрос начинается с новой страницы, с указанием его порядкового номера. Таблицы, схемы, графики должны иметь сквозную нумерацию.

Выполненная согласно заданиям домашняя контрольная работа высылается учащимся в учреждение образования на рецензирование.

Контрольная работа должна быть написана разборчивым почерком в ученической тетради с пронумерованными страницами. Для замечаний и правок преподавателя оставляются поля в 3..4 см и не менее одной чистой страницы для рецензии. В конце контрольной работы приводится перечень

использованной литературы. Работа должна быть датирована и подписана учащимся. На обложку контрольной работы наклеивается бланк установленного образца.

Домашняя контрольная работа, представленная после установленного учебным графиком срока ее сдачи, принимается на рецензирование с разрешения заведующего заочным отделением.

Критерии оценивания

Номер задания	Цена задания, баллы	Требования к выполнению
1	15	Полный и правильный ответ на поставленный вопрос с указанием ссылок на источники, указанные в перечне используемой литературы. В конце каждого ответа на теоретический вопрос должен быть сделан обобщающий вывод
2	15	
3	15	
4	55	Полное и правильное выполнение практического задания с необходимыми пояснениями и выводом

При оценивании работы учащегося учитывается характер (существенные и несущественные) и количество допущенных ошибок.

К существенным ошибкам относятся: не полный или частично неправильный ответ на теоретический вопрос; не верный подбор материала или необходимых документов при выполнении практического задания, которые повлияли на результат.

К несущественным ошибкам относятся: грамматические ошибки в терминах, неточность формулировок определений, небрежное выполнение записей.

Количество баллов за выполнение задания снижается не менее чем на 50 процентов, если в нем допущена существенная ошибка, и не менее чем на 10 процентов, если в нем допущена несущественная ошибка.

Результат выполнения домашней контрольной работы оценивается отметкой «зачтено», если по всем заданиям сумма баллов составляет 75 и более, и отметкой «не зачтено», если по всем заданиям сумма баллов составляет менее 75.

Не засчитывается и возвращается учащемуся на доработку с подробной рецензией работа, если в ней не раскрыты теоретические вопросы, задания или ответы на них полностью переписаны из учебной литературы, без адап-

тации к конкретному заданию, если имеются грубые ошибки в решении задач, практических заданий, выполнении графического задания и т.д. Не засчитывается также работа, если полностью отсутствует ответ или решение хотя бы одного из заданий.

Контрольная работа, оформленная небрежно, написанная неразборчивым почерком, а также выполненная по неправильно выбранному варианту, возвращается учащемуся без проверки с указанием причин возврата для надлежащего оформления. В случае выполнения работы по неправильно выбранному варианту учащийся должен выполнить работу согласно своему варианту задания.

Правила выбора варианта

Варианты заданий определяются по приведенной ниже таблице согласно номеру книжки успеваемости учащегося. Номер книжки успеваемости указывается в работе в обязательном порядке.

В таблице вариантов по горизонтали размещены цифры от 0 до 9, каждая из которых является последней цифрой номера книжки успеваемости учащегося. По вертикали размещаются цифры от 0 до 9, каждая из которых является предпоследней цифрой номера книжки успеваемости. Пересечение горизонтальной и вертикальной линий определяют клетку с номерами теоретических вопросов и практических заданий. В таблицы присвоены номера теоретическим вопросам, и ситуационному заданию.

Варианты контрольной работы

		Последняя цифра номера зачетной книжки									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Предпоследняя цифра номера зачетной книжки	0	В-7, 51,100 П-1	В-1, 52,105 П-2	В-2, 53,104 П-3	В-3, 54,103 П-4	В-4, 55,102 П-5	В-5, 56,101 П-6	В-6, 57,100 П-7	В-7, 58,99 П-8	В-8, 59,98 П-9	В-9, 60,97 П-10
	1	В-10, 61,96 П-11	В-11, 62,95 П-12	В-12, 63,94 П-13	В-13, 64,93 П-14	В-14, 65,92 П-15	В-15, 66,91 П-16	В-16, 67,90 П-17	В-17, 68,89 П-18	В-18, 69,88 П-19	В-19, 70,87 П-20
	2	В-20, 41,86 П-21	В-21, 42,85 П-22	В-22, 43,84 П-23	В-23, 44,83 П-24	В-24, 45,82 П-25	В-25, 46,81 П-26	В-26, 47,80 П-27	В-27, 48,79 П-28	В-28, 49,78 П-29	В-29, 50,77 П-30
	3	В-30, 76,81 П-31	В-31, 75,82 П-32	В-32, 74,83 П-33	В-33, 73,84 П-34	В-34, 72,85 П-35	В-35, 71,86 П-36	В-36, 70,87 П-37	В-37, 69,88 П-38	В-38, 68,89 П-39	В-39, 67,90 П-40
	4	В-40, 66,100 П-1	В-41, 65,101 П-2	В-42, 64,102 П-3	В-43, 63,103 П-4	В-44, 62,104 П-5	В-45, 61,105 П-6	В-46, 60,31 П-7	В-47, 59,32 П-8	В-48, 58,33 П-9	В-49, 57,34 П-21
	5	В-50, 56,81 П-11	В-51, 55,82 П-12	В-52, 44,83 П-13	В-53, 33,84 П-14	В-54, 32,85 П-15	В-55, 51,86 П-16	В-56, 40,87 П-17	В-57, 49,88 П-18	В-58, 48,89 П-19	В-59, 47,90 П-2
	6	В-60, 46,21 П-21	В-61, 45,22 П-2	В-62, 54,23 П-23	В-63, 43,24 П-24	В-64, 52,25 П-25	В-65, 41,25 П-26	В-66, 50,27 П-27	В-67, 39,28 П-28	В-68, 38,29 П-29	В-69, 37,30 П-3
	7	В-70, 36,1 П-31	В-71, 35,2 П-32	В-72, 34,3 П-33	В-73, 53,4 П-34	В-74, 42,5 П-35	В-75, 31,6 П-36	В-76, 90,7 П-37	В-77, 29,8 П-38	В-78, 28,9 П-39	В-79, 27,10 П-4
	8	В-80, 71,51 П-21	В-81, 72,52 П-22	В-82, 73,53 П-23	В-83, 74,54 П-24	В-84, 75,55 П-25	В-85, 76,56 П-26	В-86, 77,57 П-27	В-87, 78,58 П-28	В-88, 79,59 П-29	В-89, 80,60 П-31
	9	В-90, 31,19 П-1	В-91, 32,18 П-2	В-92, 33,17 П-3	В-93, 34,16 П-4	В-94, 35,15 П-5	В-95, 36,14 П-6	В-96, 37,14 П-7	В-97, 38,13 П-8	В-98, 39,12 П-9	В-99, 40,11 П-11

В - теоретические вопросы

П - практическое задание

ДОМАШНЯЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Перечень теоретических вопросов

1. Раскрыть сущность понятия «менеджмент», его содержание и место в системе социально-экономических отношений
2. Указать взаимосвязь терминов «управление» и «менеджмент». Описать систематизированный взгляд на управление организацией
3. Раскрыть характерные черты менеджмента и описать стадии развития менеджмента.
4. Описать современные системы менеджмента. Указать составляющие успеха организации
5. Рассмотреть понятие об управлении как системе знаний. Описать содержание науки об управлении и ее этапы развития
6. Описать историю развития менеджмента и основные подходы к управлению
7. Рассмотреть современную систему взглядов на менеджмент. Раскрыть сущность системного подхода и подхода к управлению как к процессу
8. Охарактеризовать школу научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон).
9. Охарактеризовать административную или классическую школу управления (А. Файоль, Г. Форд, М. Вебер)
10. Охарактеризовать школу человеческих отношений, поведенческих наук (Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк).
11. Охарактеризовать школу количественных методов управления (Л. Канторович, С. Новожилов и др.).
12. Описать процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту, указать их особенности.
13. Рассмотреть принципы, функции и методы управления. В чем разница между функциями и методами?
14. Рассмотреть общие функции: планирование, организация деятельности, работа с кадрами (мотивация), контроль. В чем их сущность и взаимосвязь?
15. Описать конкретные (специальные) функции управления организацией (предприятием). В чем их особенности?
16. Охарактеризовать этапы процесса планирования.
17. Охарактеризовать функцию «организация».
18. Раскрыть сущность понятия «мотивация». Рассмотреть содержательные теории мотивации, их использование на практике
19. Раскрыть сущность понятия «мотивация». Рассмотреть процессуальные теории мотивации, их сущность и использование на практике
20. Раскрыть сущность понятий «потребность» и «вознаграждение». Описать иерархию потребностей по А. Маслоу.

21. Раскрыть сущность понятия «контроль». Охарактеризовать разновидности контроля в системе управления
22. Раскрыть сущность понятия «контроль». Описать характерные черты эффективного контроля
23. Раскрыть сущность понятия «контроль». В чем выражается необходимость контроля в управлении?
24. Дать характеристику уровней менеджмента в организации.
25. Раскрыть сущность понятий «объект управления» и «субъект управления». Описать их взаимосвязь в процессе управления
26. Раскрыть сущность понятия «структура управления» организацией. Охарактеризовать иерархические и адаптивные организационные структуры управления.
27. Дать характеристику типам иерархических структур: линейная, функциональная линейно-функциональная, дивизионная. Указать особенности построения иерархических структур, их преимущества, недостатки.
28. Дать характеристику типам адаптивных структур управления: проектные, матричные. Указать причины их появления, область применения, преимущества и недостатки.
29. Дать характеристику административным методам управления, указать их сущность, преимущества и недостатки.
30. Раскрыть содержание и значение экономических методов менеджмента.
31. Описать особенности социально-психологических методов управления
32. Раскрыть сущность понятия «цель». Дать характеристику эффективных целей организацией. В чем отличие цели от миссии организации?
33. Раскрыть сущность понятия «миссия организации». Рассмотреть этапы выбора миссии организации. Сопоставить миссию и цели организации.
34. Раскрыть сущность стратегии и выгоды стратегического планирования
35. Раскрыть сущность управленческой стратегии и описать ее элементы. Рассмотреть основные виды управленческих стратегий.
36. Раскрыть сущность понятий «стиль руководства», «власть» и «лидерство». В чем их взаимосвязь?
37. Рассмотреть формы управленческого взаимодействия. Раскрыть сущность понятий «делегирование», «ответственность» и «полномочия».
38. Раскрыть сущность понятий «власть» и «влияние». Рассмотреть необходимость власти в управлении
39. Охарактеризовать власть, основанную на принуждении и описать ее практическое использование в управлении
40. Дать характеристику власти, основанной на вознаграждении, описать ее практическое использование в управлении
41. Описать практическое использование в управлении законной власти - влияния через традиции.

42. Описать практическое использование в управлении власти примера – влияние с помощью харизмы.
43. Описать практическое использование в управлении экспертной власти - влияния через разумную веру
44. Описать практическое использование в управлении влияния путем убеждения и сочувствия.
45. Описать применение в управлении форм власти и человеческое влияние.
46. Рассмотреть сущность убеждения и его значение в процессе управления
47. Дать понятие «стиль управления». Охарактеризовать основные стили управления
48. Рассмотреть разновидности стили управления персоналом и факторы, влияющие на стиль управления
49. Раскрыть сущность и назначение управленческой решетки, ГРИД. Дать классификацию стилей в ней.
50. Описать формирование эффективного стиля руководства. Сделать обзор теорий лидерства
51. Описать природу и суть конфликта. Охарактеризовать типы конфликтов
52. Рассмотреть преодоление и использование конфликтов. Охарактеризовать личностные стили поведения в конфликте
53. Рассмотреть способы управления конфликтной ситуацией: структурные методы и межличностные стили разрешения конфликтов.
54. Описать межличностные стили разрешения конфликтов
55. Указать причины конфликтов. Описать типы конфликтов.
56. Рассмотреть природу, причины стрессов, пути предотвращения стрессовой ситуации. В чем заключается взаимосвязь конфликта и стресса?
57. Дать сущность понятия «управленческое решение». Описать роль решения в процессе менеджмента и виды управленческих решений.
58. Привести классификацию управленческих решений. Описать природу процесса принятия решений.
59. Рассмотреть среду принятия решений и подходы к принятию управленческих решений.
60. Дать характеристику управленческих решений и привести их классификацию
61. Рассмотреть требования, предъявляемые к управленческим решениям
62. Рассмотреть технологию принятия управленческих решений. Описать процесс выработки, принятия и реализации решений.
63. Охарактеризовать методы принятия управленческих решений.
64. Охарактеризовать методы обоснования управленческих решений.
65. Рассмотреть процесс организации и контроля выполнения управленческих решений. Описать структуры коммуникаций и функции контроля за выполнением принятых решений.

66. Рассмотреть необходимость моделирования при принятии управленческих решений. Описать типы моделей и особенности их построения
67. Дать сущность понятий «персонал», «кадры». Рассмотреть структуру кадров и ее разновидности.
68. Привести классификацию персонала предприятия.
69. Рассмотреть систему управления персоналом и направления планирования персонала
70. Рассмотреть функции кадровой службы.
71. Описать методы оценки персонала.
72. Раскрыть сущность подбора кадров. Охарактеризовать методы подбора кадров.
73. Описать процесс планирования и наем работников. Охарактеризовать рынки рабочей силы, критерии оценки сотрудников, способы подбора персонала
74. Описать процесс интервьюирования с кандидатами на вакантные должности: советы по проведению интервьюирования, ошибки при ведении интервью
75. Дать понятие адаптации персонала. Описать виды адаптаций и процесс адаптации
76. Рассмотреть процесс организации и эффективности адаптации персонала
77. Рассмотреть функции и задачи менеджера. Привести требования к менеджеру.
78. Раскрыть сущность менеджера как субъекта управления. Описать деятельность и особенности труда менеджера
79. Рассмотреть функции менеджера. Описать модель современного менеджера
80. Охарактеризовать культуру управленческого труда и ее основные элементы
81. Рассмотреть требования, предъявляемые к руководителю
82. Рассмотреть организацию труда менеджера и основные направления рациональной организации труда
83. Описать личные качества руководителя
84. Рассмотреть стиль и эффективность деятельности менеджера
85. Рассмотреть процесс совершенствования труда менеджера. Раскрыть сущность культуры управленческого труда
86. Дать понятие делегирования полномочий как способ повышения эффективности управления
87. Рассмотреть препятствия к эффективному делегированию и причины блокирования процесса делегирования
88. Охарактеризовать линейные и аппаратные полномочия, их типы и разновидности

89. Описать сущность и взаимосвязь понятий «делегирование», «ответственность» и «полномочия».
90. Описать виды линейных и аппаратных полномочий.
91. Описать взаимоотношения между линейными и штабными полномочиями
92. Рассмотреть организацию рабочего места руководителя и указать характерные особенности при организации рабочего места менеджера.
93. Рассмотреть процесс планирования личного труда руководителя. Перечислить основные организационные моменты, связанные с профессиональной деятельностью
94. Описать имидж современного руководителя, рассмотреть особенности его формирования
95. Рассмотреть процесс совершенствования искусства делового общения. Перечислить правила делового общения
96. Раскрыть сущность служебного этикета. Дать характеристику элементов культуры управленческого труда.
97. Рассмотреть особенности подготовки и проведения делового совещания
98. Рассмотреть особенности подготовки и проведения деловой беседы
99. Рассмотреть особенности подготовки и проведения делового выступления
100. Рассмотреть особенности проведения и стратегии деловых переговоров
101. Рассмотреть особенности организации делового общения
102. Дать понятие эффективности деятельности коллектива. Рассмотреть сущность и критерии эффективности управления
103. Рассмотреть коэффициенты, применяемые для определения его эффективности. Привести методику их расчета
104. Описать этапы и показатели оценки эффективности труда управленческих работников:
105. Рассмотреть зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности (эффективности) организации (предприятия).

Перечень практических заданий

1. Описать кратко три основных уровня управления Вашей организации
2. Какие роли выполняют в Вашей организации руководители низового, среднего и высшего звена?
3. Какие основные переменные в Вашей организации следует учитывать руководству и почему?
4. Описать основные факторы среды прямого воздействия, влияющие на Вашу организацию

5. Описать основные факторы среды косвенного воздействия, влияющие на Вашу организацию
6. Исходя из собственного опыта, привести пример влияния социокультурных факторов на организацию
7. Описать, как принципы этики относятся к известным Вам действиям руководителей и рядовых работников
8. Каким образом личностные ценности влияют на поведение человека на рабочем месте?
9. Описать способы, которыми организация может повысить показатели этичности поведения своих работников
10. Привести несколько примеров обмена информацией в Вашей организации
11. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в Вашей организации?
12. Предложить некоторые методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в Вашей организации
13. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?
14. Как влияет внутренняя и внешняя среда на процесс планирования в Вашей организации?
15. «Неудача при планировании означает планирование неудачи». Опираясь на Ваш опыт, описать несколько организаций, подтверждающих эту предпосылку
16. Описать пример или ситуацию, когда контроль работы отрицательно повлиял на поведение. Как можно было бы этого избежать?
17. Рассмотреть, какую роль в мотивации трудовой деятельности в Вашей организации играют три фактора, используемые теорией ожиданий: усилия-результаты, результаты-вознаграждения, удовлетворенность вознаграждением
18. Описать ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию работников типа «кнута и пряника»
19. Какова роль контроля в управлении в Вашей организации?
20. Чем характеризуется эффективный контроль в Вашей организации?
21. На конкретных примерах описать взаимосвязь процессов планирования и контроля.
22. Какие факторы влияют на эффективность группы в Вашей организации?
23. Привести пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации
24. Как бы Вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры?
25. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?

26. Что такое разумная вера и как она чаще всего используется в организациях?
27. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре и технологии, какой стиль руководства, по Вашему мнению, будет наиболее эффективным через 10 лет. Почему?
28. Как Вы будете готовиться к собеседованию в качестве потенциального служащего?
29. Чем обеспечивается эффективность системы оценки результатов трудовой деятельности в Вашей организации?
30. Вы – руководитель производственно-коммерческой фирмы. Вам следует организовать и провести совещание по результатам работы фирмы за прошедший период. Необходимо разработать технологию проведения делового совещания.
31. Необходимо определить стиль руководства известного Вам менеджера. Дать Ваши объяснения.
32. Составьте проект рабочего места менеджера любого уровня управления и оснастить его необходимыми средствами оргтехники, подобрать мебель, инвентарь, средства связи
33. Проанализировать и понять весомость функций управления: планирования и организации. Выяснить роль каждой из них в Вашей организации.
34. Сделать анализ жизненного цикла известной Вам организации
35. Назвать и пояснить элементы организации и процесса управления Вашего предприятия
36. Спроектировать организационную структуру известной Вам организации
37. Разработать схему реализации процесса контроля в Вашей организации. Найти и описать ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей
38. Дать характеристику методов оценки персонала. Каким из них отдается предпочтение в Вашей организации и по каким критериям оценивается труд претендентов?
39. Какие источники информации используются при отборе кадров в Вашей организации?
40. Определить и дать описание структур коммуникации в Вашем коллективе.

6. ПРИМЕРЫ ОТВЕТОВ НА ЗАДАНИЯ

Пример ответа на теоретический вопрос

Вопрос 1. Раскройте сущность авторитета руководителя и назовите разновидности псевдавторитета

Ответ

Успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера.

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценности и результат работы.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

1. официальный, определяемый занимаемой должностью, т.е. должностной статус;
2. реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима. Во втором случае распоряжения неавторитетного руководителя вызывают сложные внутренние переживания, а не доверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдавторитет). Выделяют следующие разновидности псевдавторитета:

1. авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;

2. авторитет доброты – «всегда быть добрым» - таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность;

3. авторитет педантизма – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

4. авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

5. авторитет подавления – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепляют его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

Таким образом, следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя - не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности.

Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Пример выполнения практического задания

Задание. Фирма провела ряд мероприятий по привлечению работников. По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное вакантное место.

Вы – руководитель данного предприятия и Вам необходимо провести собеседование с претендентами. Каких ошибок на Ваш взгляд необходимо избегать, чтобы собеседование прошло успешно?

Ответ

Оценка персонала – это всегда сложный процесс. При наиболее распространенном методе оценки персонала – собеседовании, необходимо руководителю установить соответствие деловых и личных качеств претендента требованиям должности или рабочего места.

Основной целью собеседования является получение ответа на вопрос, заинтересован ли кандидат в вакантной должности и способен ли он ее качественно выполнять.

В процессе проведения собеседования существует, на мой взгляд, ряд проблем, в основе которых лежат эмоциональные и психологические параметры. Поэтому очень важно стараться избегать ошибок при общении с потенциальными работниками.

На мое усмотрение типичными ошибками являются:

1. неготовность руководителя к собеседованию, т.е. нельзя вести собеседование, если к нему не готовы (нет времени, плохое самочувствие, эмоциональная возбужденность и т.д.);

2. ложный взгляд на поведение и действия кандидата, т.е. не нравится манера поведения, манера вести разговор и т.д.;

3. эффект контраста, т.е. в один день нужно провести собеседование с большим количеством претендентов на одну вакантную должность. Приводит к тому, что очень трудно определиться с выбором;

4. насилие над волей, принуждение. К примеру, когда много претендентов, а выбор необходимо сделать очень быстро, то можно запутаться, т.к. каждый претендент считает, что он лучший и надеется на положительное решение вопроса;

5. проецирование своей жизни на потенциального работника.

6. отсутствие опыта проведения собеседования при подборе персонала. Весьма не просто в процессе проведения собеседования одновременно слушать, продумывать новый вопрос, делать письменные пометки и т.д.

В заключении хочу отметить, что руководителю фирмы нужно помнить о том, что он отвечает за правильный подбор людей, которые бы были в состоянии реализовать стратегию фирмы, и за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя в коллективе на работе, которая соответствует их способностям и возможностям.