

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

В. В. Дорофеева

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 378.1

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" С. В. Саванович

Дорофеева, В. В.

Теория менеджмента: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / В. В. Дорофеева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 84 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с программой дисциплины "Теория менеджмента". В пособии представлены: требования к результатам освоения дисциплины, методические указания по ее освоению, индивидуальные варианты и задания по контрольной работе, методические указания по ее выполнению, порядок представления на проверку и порядок защиты контрольной работы. Приведен пример выполнения практического задания контрольной работы. Представлен перечень вопросов к экзамену и рекомендуемые источники информации для освоения дисциплины. Учебное пособие содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции.

Табл. 2, рис. 3, список лит. – 22 наименования

Пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала на заседании кафедры менеджмента 23.01.2023 г., протокол № 01

Пособие рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" 07.02.2023 г., протокол № 02

УДК 378.1

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Дорофеева В. В., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ДИСЦИПЛИНЕ	6
1.1 Цель и задачи дисциплины	6
1.2 Требования к результатам освоения дисциплины	6
1.3 Общая характеристика и структура дисциплины	7
2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ОСВОЕНИЮ	9
Тема 1. Введение в менеджмент	9
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента	10
Тема 3. Организация как система управления	13
Тема 4. Функции менеджмента	15
Тема 5. Организационные структуры управления	17
Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента	19
Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента	21
Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента	22
Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях	24
Тема 10. Оценка эффективности менеджмента	26
Тема 11. Особенности международного менеджмента	27
3 СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	29
4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ	44
4.1 Организация самостоятельной работы	44
4.2 Тестовые задания для самостоятельной проверки знаний	45
4.3 Содержание практических заданий для самостоятельной подготовки	53
5 ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	56
5.1 Общие сведения, выбор варианта и исходных данных	56
5.2 Рекомендации по структуре контрольной работы	58
5.3 Порядок сдачи и защиты контрольной работы	60
5.4 Рекомендации по выполнению теоретической части контрольной работы	61
5.5 Рекомендации по выполнению практической части контрольной работы	65
5.6 Пример выполнения практического задания контрольной работы	66
6 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА	73
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	77
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Хронология развития менеджмента в XVIII – XX вв.	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе	83

ВВЕДЕНИЕ

Развитие конкурентных отношений в России привело к возрастающему интересу к теории менеджмента со стороны руководящих структур организаций разных отраслей и форм собственности. Динамичные изменения организационно-правовых условий ведения бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и услуг убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации.

Современные условия хозяйствования предъявляют повышенные требования к квалификации специалистов и руководителей. Знание ими проблематики менеджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления персоналом, производством, транспортом, торговлей и т.д. Именно поэтому в преподавании экономических дисциплин менеджмент все больше выдвигается на первый план.

Настоящая дисциплина требует от студентов особенно вдумчивого и творческого отношения. Это обусловлено тем, что менеджмент является в основном эмпирической (опытной, практической) областью знания и чрезвычайно трудно провести границу между его теорией и его практикой. Например, работа инженера Анри Файоля "Общее и промышленное управление", написанная им сто пять лет назад (1916 год), является, с одной стороны, ясным и простым конкретным руководством менеджеру, а с другой стороны, непревзойдённым до наших дней теоретическим фундаментом менеджмента. То же можно сказать о трудах Фредерика Тейлора, Генри Форда и многих других основоположников менеджмента.

Но XX век закончился, в экономику пришли глобализация, цифровые технологии управления, искусственный интеллект – всё это требует нового осмысления, новых теорий менеджмента.

Настоящее учебно-методическое пособие (далее пособие) предназначено для усвоения и закрепления необходимых знаний, получаемых студентами в процессе изучения дисциплины "Теория менеджмента". Пособие разработано в соответствии с учебным планом и рабочей программой учебной дисциплины "Теория менеджмента".

Знакомство с материалами пособия даст студентам возможность получить представление о целях, задачах дисциплины и требованиях к результатам ее изучения (раздел 1). Методика освоения тем дисциплины (раздел 2) представлена в виде выделения ключевых вопросов и целей изучения всех тем, основного понятийно-терминологического аппарата, сформулированных требований к получаемым знаниям, умениям, навыкам и рекомендуемым источникам

информации для успешного овладения учебным материалом по каждой теме. Методические указания по подготовке к ПЗ (раздел 3) представлены в виде перечней предлагаемых вопросов для обсуждения, конкретных практических заданий с указанием требований к ответам и критериев оценки ответов.

В целях самостоятельной проверки полученных знаний студенты могут выполнять рекомендуемые тестовые задания (4 раздел). Методические указания по выполнению контрольной работы, а также пример выполнения практического задания контрольной работы (раздел 5) помогут студентам самостоятельно решить обязательные для выполнения задания. Представленный перечень вопросов к экзамену (раздел 6) позволит студентам сориентироваться в том, какие именно теоретические знания и практические навыки должны быть ими получены в результате изучения курса.

Мы надеемся, что после освоения данной дисциплины студенты будут иметь более глубокое представление о значении и влиянии менеджмента на успешное функционирование организаций, осознают необходимость решения проблем менеджмента. Изучение учебной дисциплины "Теория менеджмента" поможет сформировать у студентов системное представление о природе менеджмента, его особенностях как отрасли научного знания и формы социальной и профессиональной практики.

1 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ДИСЦИПЛИНЕ

1.1 Цель и задачи дисциплины

Дисциплина "Теория менеджмента" относится к блоку 1 обязательной части образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Цель изучения дисциплины "Теория менеджмента" – формирование у студентов научного представления об областях применения менеджмента, навыков использования полученных научных знаний в управлении организациями, создание методологической основы для углубленного изучения студентами различных аспектов менеджмента.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение научных основ управленческой деятельности, рекомендаций школ менеджмента;
- изучение особенностей построения и функционирования современных организаций;
- понимание принципов эффективного менеджмента;
- формирование умений управления коллективом и принятия решений, основанных на современных технологиях управления, учитывающих социально-психологические аспекты управления, использующих коллегиальные формы управления;
- усвоение зарубежного опыта управления и возможностей его применения в России.

1.2 Требования к результатам освоения дисциплины

Результатами освоения дисциплины "Теория менеджмента" должно стать формирование у студентов следующих компетенций, предусмотренных ФГОС ВО:

УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

ОПК-3: Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- основные этапы развития менеджмента как науки, функции менеджмента;

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;

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

- процесс принятия и реализации управленческих решений;

- информационное обеспечение менеджмента;

- основы формирования и использования трудового потенциала;

уметь:

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;

- организовать работу малого коллектива, рабочей группы;

владеть:

- специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;

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

- навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;

- навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры.

1.3 Общая характеристика и структура дисциплины

Дисциплина "Теория менеджмента" изучается в 3 семестре 2 курса обучения и является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности (командной работы, руководства, принятия решений). Она дополняет компетенции, формируемые при изучении таких дисциплин как "Основы управления персоналом", "Корпоративная социальная ответственность", "Регламентация и нормирование труда в рыбном хозяйстве", "Регламентация и нормирование труда". Дисциплина опирается на общекультурные и общепрофессиональные компетенции, общие управленческие знания, умения и навыки обучающихся, полученные при изучении таких дисциплин, как "Социология управления", "Экономическая теория" и "Этика делового общения". Данная дисциплина по своему содержанию тесно связана с дисциплинами "Стратегический менеджмент", "Мировая экономика", "Экономика организаций", "Планирование на предприятиях" и др.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (зет), т. е. 216 академических часов (162 астр. часа).

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 44 ч – лекции, 30 ч – практические занятия;
- заочная форма обучения: 10 ч – лекции, 10 ч – практические занятия;
- очно-заочная: 10 ч – лекции, 10 ч – практические занятия.

Форма аттестации по дисциплине:

- очная форма обучения – 3 семестр – экзамен;
- заочная форма обучения – 3 семестр – контрольная работа, экзамен;
- очно-заочная форма – 3 семестр – экзамен.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения;
- оценочные средства для промежуточной (заключительной) аттестации

по дисциплине.

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- тестовые задания;
- задания для практических занятий.

К оценочным средствам для промежуточной (заключительной) аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся контрольные вопросы по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины по темам и видам учебной работы студента приведено в рабочей программе дисциплины, с которой можно ознакомиться на сайте КГТУ.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ОСВОЕНИЮ

Тема 1. Введение в менеджмент

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1) Понятия "управление" и "менеджмент", их единство и отличительные особенности. Исторические предпосылки менеджмента. Корпоративная природа менеджмента. Объективная необходимость координации совместного труда.

2) Менеджмент как процесс, как функция, как вид деятельности по руководству людьми. Менеджмент как наука и как искусство. Объективная необходимость управления.

3) Управление как специфическая деятельность, ее сущность, отличия от других видов деятельности. Особенности современного менеджмента. Современные подходы к управлению.

4) Управленческий труд и его специфика, уровни управления. Классификация управленческих работников. Содержание труда менеджера. Требования, предъявляемые к менеджерам.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы:

Понять структуру и основные элементы менеджмента как системы управления социально-экономическими объектами, содержание и специфику управленческого труда; различать уровни управления.

Основные термины по теме:

- **Деятельность** – форма активного отношения человека к окружающему миру на основе его познания и целесообразного преобразования. Деятельность является основой существования и развития человека и общества в целом.

- **Менеджер** – это наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.

- **Менеджмент** – функция управления, т. е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики и любой сфере деятельности, если эта деятельность связана с получением прибыли.

- **Принципы управления** – это важнейшие руководящие правила, основные положения и нормы поведения, руководствуясь которыми органы управления обеспечивают эффективное развитие организации.

- **Управление** – это функция биологических, социальных, технических организованных систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности.

• **Цель менеджмента** – эффективная организация процессов производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных ресурсов и обеспечение достаточной рентабельности предприятия, его стабильного положения на рынке.

Требования к уровню подготовленности студентов

В результате освоения темы студент должен

знать:

- роль и место менеджмента в системе экономических наук;
- сущность и социальную значимость профессии менеджер;
- особенности современного менеджмента и принципы организации деятельности фирмы;

уметь:

- использовать нормативную, правовую информацию и справочный материал в процессе подготовки к своей профессиональной деятельности;
- оценивать эффективность основных подходов в управлении организацией;

владеть навыками:

- сопоставления внутренних и внешних переменных менеджмента и нахождения их взаимосвязей;
- применения методов системного анализа-синтеза.

Методические материалы по теме 1

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [1-3], [6], [10], [12], [14], [16], [17], [19].

Тема 2. Эволюция концепций менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Эволюция теории и практики управления как основа развития современного менеджмента. Историческая последовательность в развитии теории и практики управления.

2. Основные школы и научные подходы к управлению. Особенности развития теории и практики управления в России в современных условиях.

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы:

Ознакомиться с этапами развития теории и практики управления. Изучить особенности менеджмента на каждом этапе его эволюции.

Основные термины по теме:

- **Бихевиоризм** – это направление в психологии XX века, основателем которого является Дж. Уотсон, рассматривающее поведение человека как реакцию на воздействие различных факторов внешней среды. Методами исследования в бихевиоризме считаются наблюдение и поведенческий эксперимент.

- **Количественный подход** – предусматривает замену словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Его представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть описан математическим языком. При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов. Теоретические основы этих методов были заложены российскими учеными Л. В. Канторовичем и В. В. Новожиловым, которые не только разработали методы количественного подхода, но и способствовали практике их применения. Начиная с 1960-х гг. экономико-математические методы используются для решения проблем оптимизации планов, формирования цен, распределения ресурсов, программно-целевого планирования и т. д.

- **Процессный подход** – подход к управлению, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций. При процессном подходе к управлению каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса.

- **Системный подход** – предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы, совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем), имеющей выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Этот подход дает возможность учесть все необходимые взаимосвязи и взаимодействия в системах управления, позволяет при постановке целей всесторонне взвешивать факторы и направлять механизмы управления на достижение целей. Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее в себя вход, выход системы, связь с внешней средой, 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

- **Ситуационный подход** – увязывает конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Центральным моментом этого подхода является *ситуация*, то есть *конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время*. Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; ищутся наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (будущий спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.); на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, "мозгового штурма (атаки)" (с аргументами "за" и "против"), с использованием кейсов – деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

- **Тейлоризм** – система организации труда и управления производством, возникшая в США на рубеже XIX-XX вв. Характеризуется использованием достижений науки и техники в целях извлечения максимума прибавочной стоимости путём усиления эксплуатации рабочего класса. Названа по имени американского инженера Ф. У. Тейлора (F.W. Taylor; 1856-1915). Тейлоризм представляет собой совокупность разработанных им и его последователями методов организации и нормирования труда и управления производственными процессами, подбора, расстановки и оплаты рабочей силы, направленных на существенное повышение производительности и интенсивности труда. Тейлоризм предусматривает детальное исследование трудовых процессов и установление жёсткого регламента их выполнения, а также режимов работы оборудования, установление высокого "подённого" (или почасового) урока (нормы выработки), подбор и специальную тренировку рабочих, пригодных для выполнения различных видов работ при очень высоких темпах труда.

- **Фордизм** – система организации поточного производства, названная по имени Генри Форда, заключающаяся в массовой унификации и конвейеризации производства.

Хронология развития менеджмента в XVIII – XX вв. представлена в приложении А.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен **знать**:

- особенности современного менеджмента и принципы организации деятельности фирмы;

- зарубежные модели менеджмента;

- сущность и социальную значимость профессии менеджер;

- особенности современного менеджмента и принципы организации деятельности фирмы;

уметь:

- использовать нормативную, правовую информацию и справочный материал в процессе подготовки к своей профессиональной деятельности;

- оценивать эффективность основных подходов в управлении организацией;

владеть навыками:

- применения методов системного анализа-синтеза.

Методические материалы по теме 1

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [1-3], [6], [9], [10], [12], [14], [16], [17].

Тема 3. Организация как система управления

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации. Законы организации.

2. Основные типы организаций.

3. Организация как открытая социальная система. Внутренняя и внешняя среда организации.

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы:

Получение умений и навыков проведения, планирования и организации исследований систем управления.

Основные термины по теме:

- **Организация** – это социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой.

- **Открытая организация** – это целостный комплекс взаимосвязанных элементов, который имеет особое единство с внешним окружением или это самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла.

- **Система** – совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижению какой-либо цели. Для открытых систем это определение следует дополнить тем, что взаимосвязанные элементы взаимодействуют еще и с внешней средой.

- **Система организации (предприятия)** – совокупность взаимосвязанных управляемой (объекта управления) и управляющей (субъекта управления) подсистем, их субподсистем и элементов, взаимодействующих между собой и с внешней средой с помощью материально-технических и информационных средств и участвующих в процессе функционирования для достижения установленных целей.

- **Система управления** – совокупность взаимосвязанных элементов (целей, функций, организационных структур управления, методов управления, кадров управления и др.) и субподсистем управляющей подсистемы, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе воздействия на объекты управления (управляемую подсистему) для достижения целей системы. Система характеризуется целостностью и упорядоченностью элементов и подсистем, отражающих особенности объекта управления.

- **Системный анализ** – совокупность методов и средств, позволяющих исследовать систему управления в целом и на основе результатов этого исследования обосновать управленческие решения, в том числе непосредственно по совершенствованию системы управления. При этом предполагается четкое вычленение системы управления и определение ее границ, входов и выходов (формирование внешней структуры системы), определение целей функционирования и развития системы, ее внутренней структуры, изучение и анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимосвязей и взаимозависимостей, а также связей с другими системами.

- **Внешняя среда** – совокупность свойств окружения исследуемого объекта, т. е. все то, что не входит непосредственно в него, но с ним взаимодействует. Выделяют как минимум два вида внешней среды: микросреду – ближайшее окружение, непосредственно влияющее на объект и макросреду – дальнейшее окружение, косвенно влияющее на объект.

- **Внутренняя среда** – совокупность свойств внутреннего содержания и взаимодействия элементов объекта исследования: ресурсных (материально-техническая база, включающая предметы и средства труда, трудовые ресурсы,

информация, финансовые ресурсы), организационных (технология, методы и системы управления, организационная структура), результатов функционирования объекта, например, в виде продуктов и услуг.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- структуру системы управления;
- процесс функционирования системы;
- цель и задачи исследования систем управления;

уметь:

проводить анализ систем управления;

владеть навыками:

- исследования организации как системы управления.

Методические материалы по теме 3

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [1-3], [7], [10], [12], [14], [16], [17], [20].

Тема 4. Функции менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Определение понятия "функции управления". Природа и состав функций управления (менеджмента).
2. Общие (основные) функции управления: прогнозирование, планирование, организация, мотивация, регулирование, учет, анализ, контроль.
3. Специфические (конкретные) функции.

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы:

Исследовать содержание управленческой деятельности. Уяснить природу и состав основных и специфических функций менеджмента.

Основные термины по теме:

- **Анализ** – сбор, хранение, обработка и использование информации для обоснования и реализации других функций управления. В отличие от других функций управления не имеет характера прямого, активного воздействия субъекта на объект управления, поэтому он как бы обслуживает другие функции управления.

- **Контроль** – выявление степени соответствия текущих показателей плановым (установленным) заданиям (норме).

- **Организация** – это процесс объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей.

- **Планирование** – определение системы целей функционирования и развития социально-экономических систем, а также путей и средств их достижения. При этом особое значение имеют целеполагание (определение системы целей), единство функционирования и развития, сопряжение целей с путями и средствами их достижения.

- **Прогнозирование** – определение системы вероятностных целей функционирования и развития социально-экономических систем и вероятностных путей, и способов их достижения; принципиально отличается от планирования введением вероятностного характера целей и путей их достижения; в отличие от других функций управления не имеет характера активного воздействия субъекта управления на объект.

- **Регулирование** – процесс устранения отклонений в функционировании социально-экономической системы от заданных плановых значений (норм) или от естественного хода процесса.

- **Стимулирование (мотивация)** – побуждение людей к эффективности деятельности.

- **Учет** – подведение итогов деятельности социально-экономической системы за определенный отрезок времени.

- **Функции менеджмента (управления)** – особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда. Они характеризуют ту или иную активность взаимодействия объекта и субъекта управления (преимущественно воздействия субъекта на объект).

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен **знать**:

- сущность и содержание функций управления;

уметь:

- выделять общие (основные) и специфические функции управления;

владеть навыками:

- выявления общих и специфических функций управления и разработки должностных инструкций для различных категорий работников.

Методические материалы по теме 4

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [1-3], [7], [10], [12], [14], [16], [17], [20].

Тема 5. Организационные структуры управления

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Определение понятия "структура управления". Организационная структура управления как форма реализации системного подхода к управлению, информационному обеспечению и делегированию полномочий. Уровни управления.

2. Основные виды структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная структуры. Адаптивные структуры. Современные подходы в построении структур управления. Организация распределения полномочий.

Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы:

Продемонстрировать возможности интеграционных процессов в менеджменте. Уяснить логику и последовательность формирования организационных структур управления.

Основные термины по теме:

- **Вертикальная специализация** – это разделение труда по уровням, отделение производственной деятельности от управленческой и закрепление этих видов работы за отдельными категориями работников – рабочими и менеджерами.

- **Горизонтальное разделение труда (специализация)** означает выделение отдельных производственных операций и специализацию каждого работника на отдельной операции.

- **Децентрализация** – это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

- **Дивизиональная структура** – иерархическая организационная структура, состоящая из автономных производственных отделений (дивизионов), работа которых координируется функциональными подразделениями на уровне стратегического руководства. Иерархия – система последовательно подчинен-

ных элементов, расположенных в порядке от низшего к высшему, существующая в различных многоуровневых организациях.

- **Линейно-функциональная структура управления** – одна из иерархических структур управления, основанная на разделении труда и управленческих функций. В ней выделяются функциональные подсистемы, деятельность которых координируется линейными связями.

- **Линейно-штабная структура управления** – разновидность линейно-функциональной структуры, когда при руководителях высшего эшелона для помощи им в управлении формируются "штабы" – группы экспертов и помощников.

- **Линейные связи** – связи в организации по поводу общих вопросов управления и работы (координация, мотивация, контроль).

- **Матричная структура** – современная организационная структура, основанная на двойном подчинении линейным и функциональным руководителям.

- **Организационная структура** – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

- **Ответственность** – это обязательство сотрудника выполнить поставленную задачу и отвечать за ее удовлетворительное исполнение.

- **Полномочия** – это организационно закрепленное ограниченное право что-либо делать, занимая определенную должность.

- **Проектная структура** – современная организационная структура, представляющая собой одну или несколько многофункциональных групп, нацеленных на ускоренную реализацию сложных проектов.

- **Структура** – это формализованная схема различных функциональных взаимосвязей элементов системы.

- **Функциональные отношения** – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации (например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

- **Функциональные связи** – связи в организации в рамках определенной подсистемы, по поводу решения конкретной задачи, выполнения какой-либо функции организации.

- **Централизация** – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен **знать**:

- основные типы организационных структур;
- закономерности строения организаций;

уметь:

- проектировать организационную структуру;
- осуществлять оценку организационной структуры;

владеть навыками:

- разработки организационной и функционально-штатной структуры;
- распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Методические материалы по теме 5

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [1-3], [9], [10], [11], [12], [16], [19], [20].

Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Роль решения в управлении. Определение понятия "управленческое решение" и "проблема". Виды проблем.
2. Классификация решений. Принцип достаточности и необходимости в принятии решений. Основные этапы процесса выработки решения. Требования к оценке управленческих решений. Причины принятия неэффективных решений.

Методические указания по изучению темы 6

Цель изучения темы:

Определить условия и критерии эффективности управленческих решений. Овладеть практическими навыками принятия эффективных решений.

Основные термины по теме:

- **Дерево (целей, вариантов, решений)** – графический способ конкретизации общей цели путем деления ее на составляющие частные цели (варианты, решения) для формирования комплекса конкретных действий по достижению общей цели.
- **Запрограммированные решения** – решения, которые принимаются и реализуются по заранее разработанной методике.

- **Иновационные решения** – решения, принимаемые, как правило, в нестандартной ситуации, не имеющей аналогов, при отсутствии опыта у лиц, принимающих решения.

- **Незапрограммированные решения** – решения, включающие компоненты, предусмотреть и описать которые заранее невозможно.

- **Проблема** – сложная теоретическая или практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов. В зависимости от постановки задач различают проблемы структурированные, слабо структурированные и неструктурированные.

- **Стратегические решения** – решения, определяющие характер деятельности и развития организации в целом или ее подразделений, обычно рассчитанные на долгосрочную перспективу.

- **Тактические решения** – среднесрочные и краткосрочные решения, направленные на достижение специфических и частных целей, являющихся конкретизацией стратегических целей.

- **Управленческое решение** – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен **знать**:

- содержание процесса принятия и реализации управленческих решений;

уметь:

- выявлять проблемы,
- определять критерии выбора вариантов решения,
- оценивать ограничения и обосновывать принимаемое решение;

владеть навыками:

- межличностного общения;
- применения различных методов разработки управленческих решений;
- оценки эффективности принимаемых решений.

Методические материалы по теме 6

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [1-3], [5], [6], [9], [11], [14], [18], [19], [20].

Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Сущность и цели коммуникации в организации. Виды коммуникаций. Организационные коммуникации.

2. Командные коммуникации. Формы деловой коммуникации. Процесс коммуникаций в организации.

3. Управление как процесс преобразования информации. Понятие "информация". Классификация информации, ее виды. Этапы получения управленческой информации. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.

4. Коммуникационные процессы в управлении организацией. Препятствия информационному обмену в организациях. Совершенствование искусства общения.

Методические указания по изучению темы 7

Цель изучения темы:

Определить условия и критерии оптимальности коммуникационных процессов. Овладеть практическими навыками эффективного извлечения информации из сообщений и принятия на этой основе эффективных решений.

Основные термины по теме:

• **Кодирование** – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан.

• **Коммуникационный процесс** – это обмен информацией между двумя или более людьми. В процессе обмена информацией выделяют 4 базовых элемента: отправитель, сообщение, канал, получатель.

• **Коммуникационный стиль** – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.

• **Отправитель** – создатель сообщения, тот, кто генерирует информацию.

• **Получатель** – лицо (группа, организация), которому передана информация и которое интерпретирует (декодирует) ее.

• **Раскодирование** – *восприятие* послания получателем, его *интерпретация* (как понял) и *оценка* (что и как принял).

• **Шум** – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- принципы построения коммуникационных процессов в организации, этапы получения управленческой информации;

- формы делового общения в коллективе;

уметь:

- работать в команде;

- собирать и обрабатывать информацию;

владеть навыками:

- межличностного общения;

- применения различных методов коммуникации.

Методические материалы по теме 7

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [1-3], [4], [9], [10], [12], [14], [20].

Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Сущность, способы и формы власти и влияния. Понятие и сущность руководства и лидерства.

2. Роль бизнеса в обществе. Социальная ответственность менеджмента. Противоречия между экономической эффективностью и социальной ответственностью.

3. Социальные цели организации. Ценности организации.

4. Этика менеджмента. Примеры этических и неэтических действий работников организации. Конфликтность в менеджменте.

Методические указания по изучению темы 8

Цель изучения темы:

Исследовать природу и содержание разнообразных стилей руководства с целью выбора наиболее приемлемого из них для конкретных социально-экономических условий. Научиться распознавать границы формальной и реальной власти. Сформировать представление о способах управленческого разрешения конфликтной ситуации.

Основные термины по теме:

- **Власть** – способность влиять на окружающих, подчинять их своей воле.

- **Влияние** – эмоциональное или рассудочное воздействие, которое один человек оказывает на другого для изменения его поведения.

- **Личная харизма** – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом.

- **Методы управления** – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

- **Методы управления административные** – способы воздействия, в основе которых лежат регламентирующие (устанавливающие порядок действий) организационно-распорядительные или организационно-рекомендательные воздействия субъекта управления на исполнителей.

- **Методы управления социально-психологические** – способы управления персоналом, в основе которых лежат воздействия субъекта управления на индивидуальные социально-психологические (личностные) параметры исполнителей, и, прежде всего, на мотивационную структуру личности.

- **Методы управления экономические** – способы воздействия, построенные на экономических взаимоотношениях и материальной заинтересованности исполнителей.

- **Реальная власть** – это власть авторитета, обусловленного местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений.

- **Руководство** (оперативное управление, диспетчирование) – оперативная расстановка исполнителей по рабочим местам в соответствии с их функциональным назначением, включающая в свой состав операции по оперативному планированию, выдаче заданий, контролю исполнения, анализу ситуации и корректировке заданий.

- **Стиль работы руководителя** – система сложившихся отношений между руководителем и коллективом по поводу принятия и реализации управленческих решений.

- **Формальная власть** – это власть должности, "внешняя координирующая сила", обеспечивающая единство действий всех исполнителей.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен **знать**:

- сущность и социальную значимость профессии менеджер;
- сущность системного применения методов управления;

уметь:

- определять эффективный стиль руководства в зависимости от ситуации и формы построения взаимоотношений с сотрудниками;

владеть навыками:

- сопоставления внутренних и внешних переменных менеджмента и нахождения их взаимосвязей;

- выявления проблем, их причин и обоснования способов решения;
- выявления различных типов конфликтов и методов их разрешения.

Методические материалы по теме 8

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [2], [4], [6], [8], [11], [14], [20].

Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Понятие "цель" и значение постановки целей в управлении. Миссия как основа для выработки целей организации. Значение и примеры миссий.
2. Разнообразие целей в управлении, классификации целей. Свойства целей. "Дерево целей" как основной метод формирования целей организации.
3. Система стратегического управления.
4. Особенности работы менеджера в кризисной ситуации.
5. Особенности инновационного менеджмента.

Методические указания по изучению темы 9

Цель изучения темы:

Сформировать представление о современных подходах к определению перспектив организации. Определить сущность, значение и содержание процесса целеполагания в деятельности организации. Научиться формировать "дерево целей".

Основные термины по теме:

- **Иерархическая соподчиненность** – цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем цели низшего уровня.
- **Миссия** – констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация.
- **Процесс стратегического менеджмента** – совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать имеющийся потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.
- **Стратегическое управление** – это вид, сфера деятельности, по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осу-

ществление изменений в организации. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление.

- **Стратегия** – основное, ведущее направления движения, программа действий для достижения каких-либо целей.

- **Тактика** – единичные методы, приемы, способы, действия для реализации стратегии и достижения поставленной цели.

- **Целеполагание** – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в его продукции и услугах и исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

- **Цель** – идеальный, заранее заданный результат, которого следует достичь. Это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен **знать**:

- современные подходы к определению перспектив организации;
- сущность подхода управления по целям, его значение и методы формирования целей;

уметь:

- оценивать эффективность перспективного подхода в управлении организацией;

- формулировать цели организации и особо выделять социальные цели;

владеть навыками:

- использования на практике методов стратегического анализа, прогнозирования и планирования, антикризисного управления;

- формулирования целей организации, и, особенно, выделения социальных целей.

Методические материалы по теме 9

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [1], [2], [4], [8], [9], [13], [16], [18], [19], [20].

Тема 10. Оценка эффективности менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность.
2. Показатели и критерии эффективности управления (производства или оказания услуг).
3. Факторы эффективности менеджмента.

Методические указания по изучению темы 10

Цель изучения темы:

Определить условия и критерии эффективности менеджмента. Уяснить роль менеджмента в обеспечении эффективности организации.

Основные термины по теме:

- **Внешняя эффективность** – это результаты деятельности, которые определяются степенью достижения поставленных целей.
- **Внутренняя эффективность** – это экономичность, то есть рациональное использование ресурсов.
- **Критерии эффективности** – это количественные и качественные показатели, характеризующие экономичность и результативность деятельности. Критерии эффективности иногда называют показателями успешности.
- **Управление эффективностью деятельности организации** (английские термины CRM, BPM, EPM) – это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать, и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.
- **Экономическая эффективность** – определение (расчет) соотношения результатов производственно-хозяйственной деятельности и затрат на ее осуществление.
- **Эффективность** – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.
- **Эффективность бизнеса** – это уровень его прибыльности и рентабельности.
- **Эффективность менеджмента** – это качество управленческой деятельности, обеспечивающее компании достижение поставленных целей.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- факторы, определяющие эффективность деятельности организации и эффективность управления;

уметь:

- оценивать эффективность разных подходов в управлении организацией;

владеть навыками:

- разработки критериев для оценки какой-либо деятельности;
- оценки эффективности деятельности организации и эффективности управления ею.

Методические материалы по теме 10

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [2], [7], [10], [13], [17], [19].

Тема 11. Особенности международного менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Основные вопросы темы:

1. Сущность и понятие международного менеджмента.
2. Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте. Формирование национальных стереотипов.
3. Россия в системе международного разделения труда.
4. Основные направления мирового развития теории и практики современного менеджмента.

Методические указания по изучению темы 11

Цель изучения темы:

Формирование у студентов системы знаний об эффективном управлении бизнесом за счет учета и грамотного использования национально-культурных особенностей поведения людей.

Основные термины по теме:

- **Международный бизнес** – деловые взаимодействия фирм из разных стран, направленные на извлечение прибыли из преимуществ межнациональных экономических операций.

- **Международный коллектив** – профессиональное сообщество людей из разных стран.

- **Международный менеджмент** – это особый вид менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие, использование и удержание конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей и преимуществ ведения бизнеса в разных странах.

• **Международное разделение труда (МРТ)** – специализация стран на производстве определённых видов товаров, для изготовления которых в стране имеются более дешёвые факторы производства и предпочтительные условия в сравнении с другими странами; способ организации мировой экономики, при котором предприятия разных стран специализируются на изготовлении определённых товаров и услуг, обмениваясь ими.

• **Транснациональная корпорация (ТНК)** – монополистическое объединение, которое объединяет многочисленные предприятия одной или нескольких отраслей мирового хозяйства, занимающиеся производственной и торговой деятельностью, которая выходит за рамки национальных стран.

• **Многонациональные (мультинациональные) корпорации (МНК)** – это международные корпорации, объединяющие национальные компании ряда государств на производственной и научно-технической основе.

Требования к уровню подготовленности студентов в результате освоения темы:

Студент должен **знать:**

• современные формы и методы управления в международных организациях;

уметь:

• грамотно использовать национально-культурные особенности поведения людей;

владеть навыками:

• принятия эффективных управленческих решений, опираясь на передовой мировой опыт.

Методические материалы по теме 11

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые к изучению источники: [3], [8], [9], [11], [14], [18], [20].

3 СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

В целях успешного освоения дисциплины "Теория менеджмента" студентам следует ответить на вопросы для обсуждения и выполнить предложенные практические задания.

Тема 1. Введение в менеджмент

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое менеджмент, и какие задачи он решает?
2. В чем особенности менеджмента как науки?
3. В чем отличие управленческого труда от других видов работ?
4. Кто впервые ввел определение понятия "менеджмент"?
5. Английское понятие "менеджмент" и русское "управление" - это одно и то же?
6. Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, и покажите общие моменты и различия.
7. Деятельность каких лиц является менеджментом: капитана корабля, министра, преподавателя в студенческой группе, президента компании, руководителя космических полетов?
8. Сопоставьте понятия "предприниматель", "менеджер", "бизнесмен".

Практическое задание:

Составить портрет современного менеджера на основе изученного материала, в т. ч.:

- 1) перечислить необходимые навыки, которыми должен обладать современный менеджер;
- 2) определить суть специальной подготовки менеджера;
- 3) назвать пять основных качеств, которые, по вашему мнению, характерны для современного менеджера.

По окончании выполнения обсудить в группе свои варианты ответов.

После обсуждения совместно с преподавателем составляется коллективный портрет современного менеджера.

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: умение связывать полученный теоретический материал с собственными представлениями о сущности менеджмента, умение разграничить основные функции деятельности предпринимателя, бизнесмена и наемного менеджера, провести анализ и выделить качества менеджера, которые актуальны в настоящее время.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых представлены имеющиеся глубокие знания по изучаемой теме и умение убедительно изложить свою точку зрения.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1-3], [7], [10], [12], [14], [16], [17], [19].

Тема 2. Эволюция концепций менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Вопросы для обсуждения:

1. В чем суть школы научного управления?
2. Какова заслуга Ф. Тейлора в развитии менеджмента как науки?
3. Каковы основные принципы школы научного управления?
4. В чем заключается концепция А. Файоля?
5. В чем отличие рационалистической школы Ф. Тейлора и классической школы А.Файоля?
6. Что явилось предпосылкой возникновения школы человеческих отношений? С какой целью проводились Хоторнские эксперименты? К каким выводам пришел Э. Мейо в результате своей работы?
7. Почему именно в Америке появился и получил дальнейшее развитие научный менеджмент?
8. Каковы особенности японского менеджмента?

Практическое задание:

Изучить следующие темы:

- Американская модель менеджмента.
- Японская модель менеджмента.

План групповой дискуссии:

1. Обсудите в группе следующие вопросы:
 - Какие особенности культуры и национальных традиций послужили основой для формирования американской и японской моделей менеджмента?

- Какие из принципов японского и американского менеджмента Вам наиболее всего импонируют?

- Полагаете ли Вы, что традиции и принципы японского менеджмента наиболее близки российской ментальности?

- Какие традиции японского менеджмента можно с успехом адаптировать в России?

- Что, по вашему мнению, необходимо взять из американского менеджмента для адаптации к российским условиям?

- Возможен ли "микс" американского и японского менеджмента для применения в России или необходимо выработать свой стиль? Насколько, по вашему мнению, это возможно в ближайшее время?

2. Подведение итогов. Преподавателем оценивается работа отдельных студентов и группы в целом.

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: демонстрация навыков аргументированного высказывания и способности нестандартно мыслить, а также представление различных позиций и различных точек зрения.

Критерии оценок: высокой оценки заслуживают ответы, отвечающие предъявленным требованиям и демонстрирующие высокую активность студента.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1-3], [7], [9], [10], [12], [14], [16], [17].

Тема 3. Организация как система управления

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимают в менеджменте под организацией как объектом управления?

2. Каковы элементы внешней среды организации?

3. Что относится к внутренней среде организации?

4. Почему при изучении организаций применим системный подход?

5. Чем принципиально отличается управление в социальных системах от управления в других системах?

6. Каковы основные постулаты системного подхода?

7. Какой из элементов менеджмента как системы управления является определяющим?

Практическое задание:

На примере конкретной организации опишите информационную систему в организации. Назовите 10 признаков организации.

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: умение связывать полученный теоретический материал с собственными представлениями о сущности организации как системы управления.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых представлены имеющиеся глубокие знания по изучаемой теме и умение убедительно изложить свою точку зрения.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1-3], [8], [10], [12], [14], [16], [17], [20].

Тема 4. Функции менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Вопросы для обсуждения:

1. Какова объективная природа функций менеджмента?
2. Чем общие функции управления существенно отличаются от конкретных?
3. Можно ли говорить о большей или меньшей степени важности той или иной функции управления?
4. Каким образом, по Вашему мнению, проявляется взаимосвязь функций менеджмента?

Практические задания:

Задание 1. Традиционно принято считать, что функции управления являются общими для любых организаций, независимо от характера выполняемой ими деятельности. Однако если А. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных функций: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль, то одни современные авторы (В. И. Сетков, В. Ю. Кузнецов) выделяют следующие общие функции менеджмента: планирование, организация (организовывание), мотивация и контроль (к ним относят также подфункцию координации, обеспечивающую согласование и взаимодействие остальных функций), в то время как другие ученые (В. Д. Грибов, Т. А. Акимова, А. И. Кочеткова) полагают, что под общими функциями менеджмента следует понимать производство результатов (обеспе-

чивает результативность организации в краткосрочном аспекте), администрирование (поддержание порядка в организационных процессах), предпринимательство (определение направления, которого должна придерживаться организация), интеграция (создание системы ценностей, стимулирующих людей действовать сообща для обеспечения жизнеспособности и эффективности организации в долгосрочной перспективе).

Проанализируйте различные подходы к определению функций менеджмента. Какова природа функций управления? Что, по Вашему мнению, следует понимать под общими и конкретными (специализированными) функциями управления?

Задание 2. Сторонники одной точки зрения полагают, что основные функции менеджмента: планирование, организация, управление мотивацией и коммуникациями, процессы обработки информации, разработки и принятие решений, контроль – тесно взаимосвязаны, поскольку нельзя управлять неорганизованной системой, то есть, чем лучше организовано предприятие, тем меньше оно нуждается в управлении. Сторонники иной точки зрения отмечают, что функции менеджмента характеризуются не только взаимосвязанностью, но и относительной обособленностью, которая является объективной необходимостью осуществления управления. В свою очередь, обособленность функций обуславливает обособленность решений.

Какую из вышеизложенных точек зрения разделяете Вы? Почему? Свой ответ аргументируйте.

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: демонстрация навыков аргументированного высказывания и способности нестандартно мыслить, а также представление различных позиций и различных точек зрения.

Критерии оценок: высокой оценки заслуживают ответы, отвечающие предъявленным требованиям и демонстрирующие высокую активность студента.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1-3], [8], [10], [13], [15], [17], [18], [21].

Тема 5. Организационные структуры управления

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Вопросы для обсуждения:

1. В чем принципиальное отличие бюрократических и адаптивных организационных структур управления (ОСУ)?
2. Укажите достоинства и недостатки известных Вам организационных структур управления, возможности их применения.
3. Почему организационная структура управления выступает как форма реализации системного подхода к управлению?

Практические задания:

Задание 1. Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

Задание 2. Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор: а) небольшая мастерская по ремонту обуви; б) туристическое бюро (численность персонала – 40 человек); в) компания – производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: демонстрация навыков построения организационных структур управления, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Критерии оценок: высокой оценки заслуживают ответы, отвечающие предъявленным требованиям и демонстрирующие высокую активность студента.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1-3], [10], [11], [12], [13], [17], [20], [21].

Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое управленческое решение?
2. В каких случаях применяются экспертные методы принятия решений?

3. Что представляют собой методы "Дельфи", синектики, "мозгового штурма"?

4. В каких случаях применяют коллективные методы принятия решений?

5. Можно ли считать групповое решение коллективным?

Практические задания:

Задание 1. Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенной ситуации. Ответ поясните.

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как ему это удалось? Как бы поступили Вы?

Задание 2. Примите управленческое решение с учетом ограничивающих факторов:

В конце года у А. Н. Петрова (менеджера крупного предприятия) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было: 1) организовать конференцию; 2) продлить договор с поставщиками на следующий год; 3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений; 4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой инспекцией; 5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе; 6) закончить ремонт квартиры; 7) подстричься в парикмахерской и купить новый костюм; 8) поздравить тещу с Днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти проблемы.

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: демонстрация навыков самостоятельного принятия решений и способности нестандартно мыслить.

Критерии оценок: высокой оценки заслуживают ответы, отвечающие предъявленным требованиям и демонстрирующие высокую активность студента.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме б: [1-3], [5], [7], [9], [11], [14], [18], [19], [20].

Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы элементы и этапы коммуникационного процесса?
2. Что представляют собой помехи коммуникаций, какова их природа?
3. Какие правила эффективных коммуникаций Вы знаете?

Практические задания:

Задание 1. Используя произвольно взятую из открытых источников структуру организации, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам: вертикальные, горизонтальные, прямые, обратные, восходящие, нисходящие, устно, письменные, формальные, неформальные и т. п.

Задание 2. Выберите из представленного перечня коммуникаций 5 наиболее эффективных в одной из указанных преподавателем сфер управления. Аргументируйте свой выбор.

Перечень коммуникаций:

Ознакомление с указами, постановлениями, распоряжениями, собеседование при найме на работу, доведение до сведения распорядка работы, пресс-конференция, первичное ознакомление сотрудников с предприятием, собрания производственного коллектива, обсуждение служебных обязанностей, обсуждение дисциплинарных проступков, анализ производственной документации, индивидуальные беседы, составление производственных отчетов, селекторное совещание, выпуск коллективной газеты, вручение юбилейных адресов, проведение конференции совместно с покупателями и партнерами, личная переписка, личная беседа, аттестационное собеседование, работа кружков качества, слухи, ознакомление с результатами работы комиссии.

Задание 3. Используя представленную ниже информацию, определите факторы позитивно и негативно влияющие на качество и эффективность функционирования коммуникаций. Прокомментируйте свой выбор.

Факторы функционирования коммуникаций:

Усложнение коммуникационных сетей, недопонимание, эмпатия, неумение слушать, искренность, предвзятость, конструктивность, домыслы, падение трудовой мотивации, умение слушать, расширение полномочий, коммуникативные барьеры, оперативность информации, неблагоприятный психологический климат, решительность, отсутствие обратной связи, стереотипы восприятия, текучесть, изобретательность, застенчивость, назойливость, лень, эмоциональность, самоуверенность, восторженность.

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: умение связывать полученный теоретический материал с собственными представлениями об эффективных коммуникациях, владение навыками успешного использования техник межличностного общения.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых представлены имеющиеся глубокие знания по изучаемой теме и умение убедительно изложить свою точку зрения.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [1-3], [4], [10], [11], [13], [15], [21].

Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8

Вопросы для обсуждения:

1. Какие формы власти вы знаете?
2. Является ли страх эффективным средством влияния?
3. Что, по вашему мнению, означает авторитет руководителя?
4. Какие виды полномочий нужно делегировать?
5. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
6. Что такое конфликт и в чем состоят его основные причины?
7. В чем разница между конструктивными и деструктивными конфликтами?
8. Каковы причины возникновения конфликтов в организации?
9. Предположим, что Вас назначили руководителем (формальным лидером) группы, отличающейся слабой сплоченностью. Какие действия Вы предпримите в данной ситуации?
10. Можно ли считать слова "лидер" и "менеджер" синонимами? Обоснуйте свой ответ.

Практическое задание:

Выявить основы власти для нижеследующих должностей и проранжировать их с точки зрения власти, которую они предполагают (цифрой один обозначьте должность, которая, по вашему мнению, является самой властной, цифрой два - менее властной и т. д.):

- медсестра в больнице;
- ректор в крупном университете;
- генеральный директор небольшой фирмы;

- техник по медприборам в кардиологическом центре;
- специалист отдела кадров в металлургической компании;
- профессор университета;
- программист в известной IT-компании;
- бухгалтер в поликлинике;
- региональный менеджер по продажам в крупной торговой компании;
- исследователь научно-исследовательского центра;
- полицейский;
- депутат Законодательного собрания.

Какая из перечисленных выше должностей, с вашей точки зрения, должна иметь наиболее "сильные":

- * право на власть;
- * власть вознаграждения;
- * власть принуждения?

Критерии оценки проделанной работы:

Требование к ответам: демонстрация навыков использования изученного теоретического материала применительно к конкретным практическим ситуациям.

Критерии оценок: заслуживают высокой оценки ответы, в которых убедительно продемонстрировано знание изученного материала и умелое владение им.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [2], [4], [7], [9], [12], [15], [21].

Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 9

Вопросы для обсуждения:

1. Что означает термин "стратегия"?
2. Какие факторы влияют на формирование стратегии?
3. На какие три основных вопроса, связанных с положением фирмы на рынке, приходится отвечать руководству при определении стратегии?
4. Какие существуют, по мнению М.Портера, три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке?

Практические задания:

Задание 1. Один из крупнейших японских предпринимателей и теоретиков бизнеса К. Татеиси, говоря о целях предприятия, проиллюстрировал это так: "Пчела собирает нектар отнюдь не для того, чтобы опылять цветы, она желает получить мед. Тем не менее, в конечном результате она служит интересам цветов. То же самое происходит и с предприятием, которое, стремясь к получению прибыли, служит интересам общества".

Ответьте на вопросы:

- 1) В чем заключается глубокий смысл этого высказывания?
- 2) Насколько актуально это в наши дни?

Задание 2. На основе известных теоретических требований к миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих фирм и ответьте на следующие вопросы:

1) Как в них отражается целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

2) Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании и узкоспециализированной?

Макдоналдс: *"Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых уютных ресторанах по приемлемым ценам по всему миру"*.

Полароид: *"Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущих потребностей американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни"*.

Форд (начало XX века): *"Предоставление людям дешевого транспорта"*.

Кодак: *"Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении"*.

"Вымпелком" - "БиЛайн": *"Мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве"*.

Задание 3. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей каждого из следующих функциональных подразделений (отделов) данного предприятия:

- планово-экономического;
- маркетинга;
- труда и заработной платы;
- финансового;

- технологического;
- материально-технического снабжения;
- управление качеством продукции.

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: ответы должны опираться на теоретический материал, в т.ч. на знание классификации целей, принципа SMART, представлений об иерархии целей и на умелое использование знаний при выполнении заданий.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых проявляется не только знание теории, но и понимание сути поставленных вопросов, а также инициатива и креативность выполнения заданий.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9: [1], [2], [4], [9], [10], [14], [17], [19], [20], [21].

Тема 10. Оценка эффективности менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 10

Вопросы для обсуждения:

1. Что является определяющим в эффективной деятельности организации: внутренние возможности организации, окружающая среда, персонал?
2. Что понимается под эффективностью управления организацией?
3. Какие составляющие деятельности организации влияют на эффективность управления?
4. Общие и частные критерии эффективности управления организацией: в чем их отличие?
5. Что собой представляют показатели эффективности управления организацией?
6. Какие основные подходы к оценке эффективности управления существуют?

Практическое задание:

Отметьте в каждой графе соответствующий правильный, с вашей точки зрения, ответ.

С помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента?

Показатель	Верно	Неверно
1. Количество управленческого персонала		
2. Оборот предприятия		
3. Удельный вес управленческого персонала в общей численности организации		
4. Производительность труда на основных технологических операциях		
5. Уровень затрат на управление в расчете на единицу объема реализации		
6. Себестоимость		

Эффективность менеджмента – это:

	Верно	Неверно
1. Соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса		
2. Прибыльность бизнеса		
3. Целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса)		

Соотношение понятий "успешность бизнеса" и "эффективность менеджмента":

	Верно	Неверно
1. Это одно и то же		
2. Успешность бизнеса – оценка того, что делает организация. Эффективность менеджмента – то, как она это делает		
3. Успешность бизнеса – понятие количественное, экономическое, эффективность менеджмента – понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями		

Критерии оценки проделанной работы:

Требование к ответам: демонстрация навыков использования изученного теоретического материала.

Критерии оценок: заслуживают высокой оценки ответы, в которых убедительно продемонстрировано знание изученного теоретического материала и умелое владение им.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10: [2], [8], [11], [14], [18], [20].

Тема 11. Особенности международного менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 11

Вопросы для обсуждения:

1. В чем вы видите специфику международного менеджмента?
2. Чем многонациональные корпорации (МНК) отличаются от транснациональных корпораций (ТНК)?
3. На каких принципах строится организация деятельности ТНК и МНК?
4. С помощью каких методов МНК добиваются конкурентного преимущества на рынке?
5. В чем особенности принятия решений в МНК?

Практическое задание:

Рассказывает бывший директор автогенного завода Калининградской области Вадим Иванович Михалкевич. В мае 1993 г. состоялся процесс купли-продажи акций нашего завода. После этой серии продаж шведская корпорация AGA получила контрольный пакет акций в размере 75 %. В 1994–1995 гг. у нас стало формироваться понятие "корпоративная культура". Мы увидели, что у предприятия появляются корпоративные цели, что добиваться их можно только в составе единой команды. Шведы вместе со своими инвестициями привнесли сюда свою организационную культуру. Раньше мы ходили в черной или серой робе, а тут красивые красные комбинезоны, бейсболки, вязаные шапочки с аббревиатурой AGA. Два года ушло на то, чтобы приучить людей пользоваться этой спецодеждой, своевременно ее стирать, поддерживать в порядке. Пятно на спецовке – пятно на репутации компании. Культура производства начинается с оборудования, туалетов, душевых, раздевалок. Пока эти места не соответствуют европейскому уровню, нечего и думать о том, чтобы сравняться с компанией по основным производственным показателям. Следует отметить общую направленность персонала на более высокие культурные ориентиры, касающиеся как гигиены, быта, так и соблюдения технологической дисциплины и правил поведения. Мы научились все считать (электроэнергию, воду и т. д.). Полностью изменились наши представления об отчетности. Если раньше отчет – это неизвестно откуда взявшиеся сведения, из которых неизвестно что вытекает, то здесь нас приучили к полной, логически связанной и ясной отчетности. Проблемы пьянства, прогулов, опозданий на работу исчезли. Люди стали уважать и ценить свою работу. И что еще характерно. Приехали специалисты из Швеции. Они ведь не в офисе сидели – пили кофе, а одели спецовки, взяли измерительный инструмент и поползли по всем трубам, своими руками прощупали каждый шов, каждый фланец. Где-то нащупали утечку, все записали, показали, где и почему нерачительно используются ресурсы. Все это они проделывали совместно с нашими начальниками и руководителями подразделений. Это

и есть самое настоящее обучение, причем не в теории, а на практике, на нашей заводской площадке.

Ответьте на вопросы: Какие методы поддержания организационной культуры использовали шведы? В чем кроются причины и последствия формирования различных организационных культур?

Критерии оценки проделанной работы:

Требования к ответам: ответы должны опираться на изученный теоретический материал, в т.ч. на знание национальных особенностей ведения бизнеса и формирования на этой основе организационной культуры.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых проявляется не только знание теории, но и понимание сути поставленных вопросов, а также умение обстоятельно и доказательно излагать свою точку зрения.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 11: [3], [9], [10], [12], [15], [19], [21].

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИН

4.1 Организация самостоятельной работы

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины "Теория менеджмента". Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине "Теория менеджмента" осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;

- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

4.2 Тестовые задания для самостоятельной проверки знаний

1. Из перечисленных задач отметьте те, которые решает менеджер:

а) обеспечение инноваций; б) обеспечение маркетинга; в) организация работы коллектива; г) производство продукции.

2. Предметом труда менеджера являются:

а) сырьё, материалы; б) станки, оборудование; в) люди, информация; г) интерьер помещения.

3. Эффективность организационной структуры с точки зрения теории менеджмента точнее всего характеризует:

а) соответствие организационной структуры управления целям и задачам предприятия в данный момент;

б) степень развитости коммуникационных связей между подразделениями;

в) развитость механизма координации и интеграции подразделений;

г) степень централизации и децентрализации.

4. Для этой теории характерна следующая предпосылка: обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы:

а) теория "X";

б) теория "Z";

в) теория бюрократического построения организации;

г) теория "Y".

5. К принципам управления, сформулированным Ф. Тейлором, относится положение:

- а) "чем больше рабочий работает, тем он больше зарабатывает";
- б) "планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию – рабочие";
- в) "необходимо поощрять определенную инициативу работников";
- г) "каждого человека, независимо от квалификации, можно поставить работать".

6. К универсальным принципам управления, сформулированным А. Файолем, относится:

- а) децентрализация;
- б) личная культура руководителя;
- в) подчинение личных интересов интересам организации;
- г) делегирование полномочий.

7. Подход в управлении, который начал активно использоваться в 70-е годы 20 века:

- а) системный; б) ситуационный; в) поведенческий; г) рационалистический.

8. Автор Хоторнских экспериментов:

- а) А. Файоль; б) Ф. Тейлор; в) Э. Мейо; г) Г. Форд.

9. Файоль разработал 14 принципов управления. "Все должны знать свое место в организации" относится к принципу:

- а) порядок; б) разделение труда; в) корпоративный дух; г) централизация.

10. В этой школе управления такие основополагающие принципы: разработка методологических основ нормирования труда, стандартизация рабочих операций, внедрение в практику научных подходов подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих:

- а) классической; б) административной; в) поведенческой; г) бихевиористской.

11. Характеристики, присущие японской модели управления:

- а) борьба за лидерство; б) умение работать в команде; в) нежелание рисковать; г) глубокое освоение одной профессии.

12. В этой модели менеджмента обучение ориентировано на подготовку узких специалистов:

а) русской; б) японской; в) американской.

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

а) трудолюбием японцев; б) преимуществами системы организации труда;

в) мощью японской банковской системы; г) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов.

14. В этой модели менеджмента предусмотрена частая ротация кадров:

а) американской; б) европейской; в) японской.

15. В таких ситуациях целесообразно использование авторитарного руководства:

а) при пожаре; б) при разработке проекта нововведений; в) при постоянном нарушении трудовой дисциплины сотрудниками; г) при общении с клиентами.

16. Предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки – это...

а) решение; б) задача; в) проблема; г) проект.

17. Не относится к основной функции управления:

а) планирование; б) организация; в) координация; г) финансирование.

18. Процесс делегирования полномочий называется...

а) дифференциация; б) декомпозиция; в) децентрализация; г) диверсификация.

19. Основным содержанием долгосрочных планов в менеджменте является определение:

а) политики; б) механизмов регулирования; в) бюджета; г) целей и стратегии.

20. Метод, который позволяет установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами, и воз-

возможностями для последующего установления целей и выбора стратегий их достижения:

- а) модель пяти сил; б) SWOT-анализ; в) ключевых вопросов; г) сценариев.

21. Этот тип организации предполагает выстраивать систему вознаграждения на экспертных знаниях, компетенциях и вкладе каждого в конечный результат:

- а) адхократическая организация;
- б) предпринимательская организация;
- в) многомерная организация;
- г) партисипативная организация.

22. Стратегия – это:

- а) набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений;
- б) общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и целей фирмы;
- в) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей;
- г) все ответы верны.

23. К составляющим внешней среды прямого воздействия не относятся:

- а) конкуренты-лидеры;
- б) потенциальные потребители;
- в) кредиторы-поставщики;
- г) специалисты службы снабжения.

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

- а) власть; б) делегирование; в) полномочия; г) возможности.

25. Разработка и формулирование миссии организации относится к следующему виду решения:

- а) исполнительское, б) оперативное; в) кадровое; г) концептуальное.

26. С точки зрения теории и практики стратегического менеджмента и качества миссии организации может быть предложено положение:

- а) "производство и реализация качественных и доступных товаров";
- б) "сокращение численности персонала";
- в) "увеличение текущей прибыли организации";
- г) "экономия на затратах на производство и реализацию".

27. Питер Друкер считается основоположником.....подхода к управлению.

- а) ситуационного; б) целевого; в) кибернетического; г) процессного.

28. К социальным методам управления относятся:

- а) штрафные санкции в виде снижения премий;
- б) кадровые перемещения;
- в) периодическая оценка удовлетворенности трудом в коллективе;
- г) улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива.

29. Цели должны быть:

- а) конкретными и измеримыми;
- б) глобальными;
- в) утопическими;
- г) определенными.

30. Эти способности менеджеру не нужны:

- а) способность влиять на людей;
- б) коммуникабельность;
- в) способность к самосовершенствованию;
- г) способность к четким движениям.

31. Партисипативность подразумевает:

- а) вовлечение работников в принятие решений;
- б) проектирование и перепроектирование работ;
- в) распределение прибыли.

32. Значение контроля состоит НЕ в том, чтобы:

- а) уличить кого-либо в неверных действиях и поступках;
- б) обеспечить достижения целей в организации;
- в) оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие (одобрение, поощрение) в целях мотивации сотрудников;
- г) предвидеть ошибки в работе и не допустить их.

33. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько вариантов):

- а) упрощение управленческих коммуникаций;
- б) гибкость и адаптивность;
- в) усиление управленческой вертикали;
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов.

34. В теории мотивации Портера – Лоулера используются пять переменных, среди которых:

- а) мечты сотрудников;
- б) степень интенсивности труда;
- в) затраченные усилия;
- г) цели руководителя.

35. Этот вид стратегии предполагает ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла:

- а) фокусирования;
- б) дифференциации;
- в) диверсификации;
- г) портфельная.

36. Содержательная теория мотивации, в которой потребности располагаются в определенном иерархическом порядке:

- а) А. Маслоу;
- б) Ф. Герцберга;
- в) Д. МакКлелланда.

37. Согласно системному подходу к менеджменту, такие факторы как технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы относятся к ...

- а) факторам среды прямого воздействия;
- б) факторам среды косвенного воздействия;
- в) региональным факторам;
- г) международным факторам.

38. Автор трех основных вариантов конкурентной стратегии:

- а) П. Друкер;
- б) И. Ансофф;
- в) М. Портер;
- г) В. Парето.

39. Стратегия дифференциации связана:

- а) с производством уникальных видов товаров;
- б) с обслуживанием узкого сегмента потребителей с особыми запросами;
- в) с максимизацией объемов продаж;
- г) с использованием дешевого сырья.

40. Суть этой процессуальной теории мотивации подчеркивает важность событий: затраты труда - результаты – вознаграждение - валентность (удовлетворенность вознаграждением):

а) теория ожиданий; б) теория справедливости; в) модель Портера – Лоулера.

41. Наблюдение и проверка соответствия процесса функционирования управляемой подсистемой принятым решениям осуществляется в рамках функции:

а) планирования; б) организации; в) контроля; г) мотивации.

42. Этот уровень управления организацией представляет группа работников, обеспечивающая интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации:

а) низовой; б) средний; в) высший.

43. В этих случаях целесообразно применять либеральный стиль руководства:

а) при ликвидации аварий; б) при начальной стадии формирования коллектива; в) когда сотрудники имеют различный интеллектуальный уровень; г) в творческих коллективах.

44. Этому стилю руководства придерживается руководитель, если он ориентирован на решение чисто производственных задач, не доверяет подчиненным, единолично принимает решения, жестко определяет всю деятельность подчиненных:

а) либерального; б) демократического; в) авторитарного.

45. К данной категории относятся следующие работники - секретарь, архивариус, курьер:

а) специалисты; б) технический персонал; в) руководители; г) консультанты?

46. Разделение всей работы на отдельные специализированные задания есть:

а) вертикальное разделение труда; б) горизонтальное разделение труда; в) параллельное разделение труда; г) смежное разделение труда.

47. Выработка целей, нормативов и регламентов; создание проектов, определение методик и правил конкретных действий – это:

- а) социальный; б) организационно-административный; в) экономический;
- г) психологический метод менеджмента.

48. Отношения в коллективе отвечают принципу семейственности, межличностные отношения формируются на основе полного доверия и уважения друг к другу, обеспечивается гарантия занятости. Эти постулаты относятся к:

- а) теории X; б) теории Y; в) теории Z

49. Наиболее эффективным считается стиль руководства, обозначенный в "решетке менеджмента" Блейка - Моутона, как:

- а) точка 1.9; б) точка 9.1; в) точка 9.9; г) точка 5.5.

50. Термин "власть" в теории менеджмента обозначает:

- а) наличие неофициальных источников информации в организации;
- б) манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным;
- в) возможность влиять на поведение других лиц;
- г) поведение одного лица, которое призывает бороться с нарушениями.

51. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса:

- а) специализации; б) децентрализации; в) дезинтеграции; г) централизации.

52. Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей – это...

- а) тусовка; б) неформальная группа; в) формальная группа; г) отряд.

53. На данном этапе формирования команды люди начинают осознавать, что их членство в группе ставится в зависимость от выполнения ими групповых норм:

- а) нормирования; б) формирования; в) функционирования; г) смятения.

54. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера; б) размер; в) групповое единomyслие; г) наличие синергического эффекта.

55. Этот принцип означает, что прежде чем браться за работу, необходимо проранжировать все дела, которые предстоит выполнить, по их значимости:

а) планирования; б) концентрации; в) четкого определения времени; г) приоритета.

4.3 Содержание практических заданий для самостоятельной подготовки

Задание 1. На примере любой существующей организации (либо теоретически созданной лично Вами) опишите внутреннюю и внешнюю среду организации.

Проведите анализ внешней среды, ответив на следующие вопросы:

1. Какие нормативные документы являются важными для вашего сектора рынка?

2. Регулярно ли Вы следите за изменениями в законодательстве, чтобы оценить возможные риски и шансы?

3. Возможно ли существование Вашей фирмы при несчастном случае с Вами (наличие завещания о наследовании)?

4. Какие риски могут возникнуть для Вашей фирмы в связи с политическими изменениями? Приведите примеры.

5. Какое воздействие на Вашу организацию оказывает изменение валютного курса?

6. Как сказывается на деятельности Вашей организации рост предложения иностранной рабочей силы?

7. На чем основывались Ваши успехи на рынке в прошлом?

8. Что было причиной неудач?

9. Какие изменения в системе ценностей потенциальных потребителей возможно использовать? (Например, осознание экологических проблем, изменение роли женщины в политике и экономике, ориентация на получение новых эмоций и т.д.)

10. Какие изменения в демографической ситуации ожидают нас в следующие 10–20 лет?

11. Есть ли у Вас какие-либо представления о возникающих новых целевых группах?

Задание 2.

1. Описать полномочия и должностные обязанности какого-либо менеджера высшего звена (директора, либо начальника отдела и т.д.) конкретной организации.

2. Провести анализ фактической организации труда и исполнения должностных обязанностей данного менеджера. В контрольной работе изложить порядок проведения и результаты анализа.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию трудового процесса данного менеджера.

Задание 3.

1. Дать характеристику аппарата управления конкретной организации, в т. ч. схематично изобразить структуру управления, указать применяемые методы менеджмента.

2. Перечислить факторы, влияющие на эффективность труда управленческого персонала в организации и определить степень их влияния.

Задание 4.

1. Дать подробную характеристику системы управления конкретной организации (схематично изобразить организационную структуру управления и дать ее характеристику привести факторы, влияющие на систему управления и т.п.).

2. Провести анализ системы управления, выявив "узкие места". Предложить пути совершенствования системы управления.

Задание 5.

1. Описать сложившуюся в конкретной организации практику подготовки и принятия управленческих решений: классифицировать решения, определить, кто подготавливает проекты решений, кто отвечает за их реализацию и т.д.

3. Провести анализ системы и процедур принятия решений. Изложить выводы. Разработать рекомендации по повышению эффективности принятия управленческих решений в заданной организации.

Задание 6.

1. Описать существующую в организации систему планирования: какие виды планирования используются; как осуществляется функция планирования. Указать, на основе каких данных Вы сделали заключение.

2. На основе анализа системы планирования разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Задание 7.

1. Дать общую характеристику конкретной организации: виды деятельности, законодательное регулирование этой деятельности, правовая форма, история создания, учредители, организационная структура, эффективность менеджмента, основные контрагенты, основные результаты финансово-хозяйственной деятельности.

2. Описать, каким образом происходит в организации распределение полномочий по управлению финансами. Разработать должностную инструкцию финансиста для этой организации.

Задание 8.

1. Схематично изобразить организационную структуру управления конкретной организации. Определить, к какому типу она относится. Какие факторы влияют на действенность этой структуры. Определить на схеме и описать существующие типы полномочий.

2. Проанализировать организационные взаимодействия и оценить эффективность существующей структуры управления, выявить сильные и слабые стороны. Предложить обоснованный проект новой структуры.

Задание 9.

1. Дать общую характеристику конкретной организации: виды деятельности, законодательное регулирование этой деятельности, правовая форма, история создания, учредители, организационная структура, эффективность менеджмента, основные контрагенты, основные результаты финансово-хозяйственной деятельности.

2. Концептуально разработать план стратегического развития конкретной организации.

5 ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

5.1 Общие сведения, выбор варианта и исходных данных

В качестве индивидуальной итоговой работы студентов заочной формы обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом учебным планом предусмотрено выполнение контрольной работы по дисциплине "Теория менеджмента". Задания включают теоретические вопросы и практические задания по курсу "Теория менеджмента".

Контрольная работа – это содержательное, самостоятельное, выполненное под руководством преподавателя поисковое исследование. Оно имеет теоретическую составляющую в виде актуальных вопросов теории менеджмента, а также содержит анализ практического опыта и итогов собственной практики работы в организации (в случае наличия).

Контрольная работа позволяет закреплять теоретические знания студентов, формировать у них умение применять знания при решении прикладных задач, подготавливает к выполнению выпускной квалификационной работы и к самостоятельной деятельности по избранному направлению, способствует развитию творческих способностей обучающегося.

В процессе выполнения контрольной работы по дисциплине "Теория менеджмента" студент должен проявить имеющиеся знания и способности к проведению исследований и решению прикладных проблем, выдвигаемых хозяйственной практикой.

Цели выполнения студентами контрольной работы:

- получить навыки самостоятельной работы с литературными источниками, статистической отчётностью, нормативно-справочной документацией и ресурсами интернет;
- научиться самостоятельно подбирать, систематизировать и анализировать конкретный материал с использованием соответствующих методов обработки и анализа информации;
- получить навыки формулирования на основе анализа соответствующих выводов и предложений по теме исследования;
- развить умение чётко и лаконично письменно излагать свои мысли, правильно оформлять работу в соответствии с нормативными требованиями;
- систематизировать, углубить и закрепить имеющиеся знания в области менеджмента.

Таким образом, в процессе выполнения контрольной работы студенты решают следующие задачи: изучение литературы, справочных и научных источников, включая зарубежные исследования по теме; самостоятельный анализ

основных теоретических положений изучаемого вопроса, с использованием трудов отечественных и зарубежных авторов; резюмирование предварительно полученных выводов и рекомендаций в целях их возможной дальнейшей разработки в курсовых работах по смежным дисциплинам и в выпускной квалификационной работе и др.

Настоящее пособие определяет цели, основную тематику, объем, структуру и содержание контрольной работы, требования к ней, порядок оформления, выполнения и защиты контрольной работы. Ключевое требование при подготовке контрольной работы – умение обрабатывать и анализировать необходимую информацию по дисциплине "Теория менеджмента", самостоятельно делать выводы, грамотно и четко излагать свои мысли как в письменной форме, так и устно при защите контрольной работы.

При подготовке и написании контрольной работы следует руководствоваться правилами оформления учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИНОТЭКУ, которые обстоятельно изложены в источнике [13].

Выбор варианта контрольной работы производится студентом самостоятельно с использованием таблицы 1. Каждый вариант контрольной работы включает одно теоретическое и одно практическое задание.

Из таблицы 1 студент выбирает соответствующий номер теоретического задания и один из 10 объектов исследования, который в дальнейшем он будет анализировать в практической части работы. Соответствующий вариант определяется исходя из последней цифры номера личного дела обучающегося (номера зачетной книжки).

Таблица 1 – Варианты контрольной работы

Номер варианта (последняя цифра № зачетной книжки)	Номер теоретического задания / Объект исследования для практического задания	Номер варианта (последняя цифра № зачетной книжки)	Номер теоретического задания / Объект исследования для практического задания
1	1 / Вуз	6	6 / Больница
2	2 / Хлебозавод	7	7 / Банк
3	3 / Фабрика детской игрушки	8	8 / Библиотека
4	4 / Спортивный комплекс	9	9 / Станкостроительный завод
5	5 / Школа	0	10 / Театр

Так, например, если последняя цифра номера зачетной книжки студента 9, то это означает, что студенту следует выполнить теоретическое задание 9, а также практическое задание с объектом исследования Станкостроительный завод.

Внимание! Студент может выбрать другой вариант контрольной работы лишь в случае предварительного согласования такой замены с преподавателем, читающим дисциплину "Теория менеджмента".

5.2 Рекомендации по структуре контрольной работы

Вне зависимости от выбранного варианта контрольной работы рекомендуется придерживаться следующей ее структуры:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (при необходимости).

Титульный лист является первой страницей работы и служит источником информации, необходимой для обработки и поиска документа. Нумерация на этом листе не проставляется. Титульный лист контрольной работы необходимо оформить в соответствии с приложением А данного пособия. На титульном листе контрольной работы ставится подпись студента и дата сдачи работы на проверку.

В начале работы необходимо привести **содержание**, которого следует строго придерживаться в ходе её написания.

Во **введении** (объем 1-2 стр.) излагается цель работы, указывается название объекта исследования, описывается структура работы, указываются методы исследования, использованные при выполнении работы, дается краткий комментарий к работе, позволяющий понять, столкнулся ли студент с какими-либо трудностями в процессе написания работы.

Основная часть контрольной работы состоит из двух разделов – теоретического и практического (объем 8-10 стр.).

В *теоретическом разделе* анализируются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, встречающиеся в литературе. Изложение материала должно быть представлено в виде аналитического обзора знаний, в результате которого следует выбрать теоретические положения, принимаемые за основу дальнейшего исследования. Изучить теорию – значит проработать целый ряд источников литературы, сопоставить их, определить сходство или различие в подходах к теме разных авторов и обосновать собственную позицию по теме исследования.

В *практическом разделе* излагаются подходы к организации процесса управления на выбранном объекте исследования.

В заключении (объем 1-2 стр.) содержатся теоретические и практические выводы и предложения, которые были сделаны в ходе исследования. Выводы должны быть краткими и четкими, дающими полное представление о содержании, значимости, обоснованности выводов, сделанных в результате исследования. Приветствуется изложение собственного мнения студента, подкрепленное соответствующими аргументами.

В список использованных источников включаются только те, которые действительно использовались при подготовке контрольной работы. Список использованных источников должен быть составлен в соответствии с правилами библиографического описания. В него обычно включаются монографии, периодические издания, законодательные акты, нормативные материалы, учебники и учебные пособия, материалы официальных сайтов. Количество источников *не должно быть менее десяти*.

Сведения об источниках следует нумеровать арабскими цифрами без точки в конце и печатать с абзацного отступа.

При написании контрольных работ рекомендуемая последовательность расположения источников следующая:

1) нормативно-правовые акты располагаются в соответствии с их юридической силой:

- международные законодательные акты – по хронологии;
- Конституция РФ;
- кодексы – по алфавиту;
- законы РФ – по хронологии;
- указы Президента РФ – по хронологии;
- акты Правительства РФ – по хронологии;
- акты министерств и ведомств в последовательности;
- приказы, постановления, положения, инструкции министерств – по

алфавиту;

- акты министерств – по хронологии.

2) ведомственные методические указания, положения, инструкции, приказы;

3) источники статистических данных;

4) книги и статьи;

5) неопубликованные документы: отчеты о научно-исследовательских работах, переводы, диссертации;

6) книги и статьи, опубликованные на иностранных языках;

7) электронные ресурсы Internet.

При этом нормативно-правовые акты выстраиваются по юридическому значению (по убыванию уровня) и году принятия (по возрастанию), все остальные источники – в алфавитном порядке.

Приложения (в случае их наличия) содержат вспомогательный материал, поясняющий отдельные положения контрольной работы (методики проведения анализа, таблицы, графики, фрагменты нормативных документов, вопросники, анкеты, схемы организационных структур управления и т. п.). Указанный материал включается в приложения с целью сокращения объема основной части контрольной работы, его страницы не входят в общий объем работы. Объем приложений не ограничивается.

Все элементы контрольной работы (введение, разделы основной части работы, заключение, список использованных источников) располагаются с новой страницы.

В тексте работы должны присутствовать ссылки на номера использованных источников из списка, приведенного в конце работы. Ссылка делается либо в квадратных скобках сразу после цитаты путем указания на номер источника, либо внизу страницы в установленном в ГОСТ порядке.

При использовании в работе материалов, касающихся норм и требований актов законодательства, не следует дословно воспроизводить положения соответствующего акта. Необходимо использовать комментарии и разъяснения к соответствующему акту.

5.3 Порядок сдачи и защиты контрольной работы

Выполненная контрольная работа, оформленная в соответствии с требованиями ГОСТ, размещается студентом на проверку в ЭИОС КГТУ к началу сессии. Преподаватель проверяет контрольную работу и дает на нее рецензию, размещаемую так же в ЭИОС. После получения рецензии студент либо корректирует и дополняет материалы контрольной работы и вновь выкладывает работу в ЭИОС, либо, если нет замечаний, готовится к ее защите в сроки, установленные преподавателем. К защите контрольная работа предоставляется в распечатанном и в подшитом в папку-скоросшиватель виде, подписанная студентом.

К контрольной работе предъявляются следующие *общие требования*:

- четкость построения и логическая последовательность изложения материала;
- убедительность аргументации;
- краткость и точность формулировок;
- наличие иллюстративного материала;
- обоснованность выводов и предложений;

- правильное оформление текста работы;
- качественная защита контрольной работы.

Причины недопуска контрольной работы к защите;

- представленный материал имеет ненаучный характер;
- рекомендуемая структура не соблюдена и основные вопросы исследуемой темы не раскрыты, либо изложены поверхностно;
- в тексте работы содержатся ошибочные и противоречивые выводы;
- не соблюдены требования к уровню оригинальности текста при проверке материала работы в системе Антиплагиат.

В целях обеспечения требований к оригинальности материала контрольной работы студенту необходимо самостоятельно провести проверку текста на наличие заимствований из общедоступных сетевых источников, которую следует осуществлять на сайте www.antiplagiat.ru. Оригинальность должна составлять не менее 35 %. В случае несоответствия данному критерию контрольная работа возвращается студенту на доработку.

Работы, выполненные в строгом соответствии с настоящими указаниями, допускаются к защите, которая организуется в установленные преподавателем сроки.

Защита контрольной работы может проводиться публично на занятиях.

Оценивание содержания контрольной работы и ее защиты осуществляется по следующим критериям:

- степень полноты раскрытия в работе вопросов задания,
- степень точности и полноты ответов на вопросы преподавателя в ходе защиты работы;
- количество использованных литературных источников;
- новизна материала контрольной работы;
- умение анализировать и обобщать материал исследований, наличие обоснованных выводов и предложений;
- соблюдение рекомендуемой структуры и требований к оформлению текста, правильное оформление списка литературы.

По результатам защиты контрольной работы студент получает "зачет" или "незачет".

Защищенная контрольная работа сдается на кафедру менеджмента (каб. 301М).

5.4 Рекомендации по выполнению теоретической части контрольной работы

Первый раздел, по сути, является литературным обзором. Литературный обзор – это критический анализ литературных источников, характеризующих

историю и современное состояние проблемы, носящий теоретико-методологический характер, и представляющий собой развернутый обзор существующих мнений, взглядов, подходов к изучению представленного явления. Это ответственный этап работы, так как демонстрирует не только знание литературы по исследуемым вопросам, но и умение (либо его отсутствие) систематизировать источники, критически их рассматривать, выделяя существенное, оценивать ранее сделанное, выделять главное в современном состоянии проблемы.

Сначала необходимо познакомиться с методической, научной, периодической литературой, содержащей теоретические основы проблемы, затем приступить к изучению литературных источников, раскрывающих более узкие и частные вопросы. Наряду с проработкой специализированных научных журналов и монографической литературы по выбранной теме, важно также детально ознакомиться с публикациями преподавателей кафедры, которые работают по данной или близкой теме. Проводится литературный анализ изучаемой проблемы, раскрываются исторические аспекты темы, обобщается теоретический материал, в конце дается краткое заключение о сказанном.

При использовании литературных источников обязательен анализ цитируемых материалов. Для подтверждения собственных выводов обязательно следует приводить высказывания ученых-предшественников. В то же время нет необходимости перегружать текст исследования длинными цитатами. Вполне достаточно пересказать своими словами суть того или иного подхода и обосновать с точки зрения поставленной цели свой выбор.

В работе необходимо соблюдать единство стиля изложения, обеспечивать орфографическую, синтаксическую и стилистическую грамотность в соответствии с нормами современного русского языка. Изложение должно быть последовательным, с соблюдением логической связи с рассматриваемыми вопросами темы. Материал должен излагаться обобщенно и четко. В работе нужно избегать отвлеченных, не связанных с темой, рассуждений.

Рекомендуется каждое выполненное задание заканчивать краткими выводами. Они составят основу для написания заключения и ответов при защите работы. Выделять нужно существенные аспекты исследований.

Не рекомендуется вести изложение от первого лица: "я считаю", "по моему мнению". Предпочтительнее выразить мысль в безличной форме: "изучение управленческого опыта свидетельствует о том, что...", "на основе выполненного анализа можно утверждать...", "проведенные исследования подтвердили..." и т. п.

В контрольной работе рекомендуется увязывать теоретическое рассмотрение изучаемых ситуаций с конкретными примерами из современной практики деятельности организаций.

Темы теоретических заданий сформированы в соответствии тематикой, утвержденной рабочей программой дисциплины "Теория менеджмента" для бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом. Ниже представлен обзор основных теоретических тем и их общее содержание. Студенту следует строго их придерживаться.

Тема 1. Введение в менеджмент

Менеджмент и управление: их единство и отличительные особенности. Сущность и содержание менеджмента. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система. Менеджмент как наука и искусство управления. Менеджмент как организация управления фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Цели и задачи, характерные черты, виды и стадии менеджмента. Принципы менеджмента.

Тема 2. Эволюция концепций менеджмента

Исторические предпосылки возникновения управления. Становление первых теорий менеджмента. Подходы к управлению на основе выделения различных школ в управлении: научного управления, классическая (административная), поведенческая, школа человеческих отношений. Развитие теории и практики управления в России. Общее в развитии менеджмента в разных странах. Особенности менеджмента США, Японии, Китая, Германии.

Тема 3. Организация как система управления

Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки и законы организации. Жизненный цикл организации. Классификация организаций, правовые формы организаций. Основные типы организаций. Организация как открытая социальная система. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа среды. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность и неопределенность.

Тема 4. Функции менеджмента

Природа и состав функций менеджмента. Понятие функции. Основные функции управления: планирование и прогнозирование, организация, мотивация, контроль и координация. Современные функции: инновационная и маркетинговая. Конкретные функции менеджмента.

Тема 5. Организационные структуры управления

Сущность и понятие "организационная структура управления" (ОСУ). Значение ОСУ для эффективности управления. Иерархический тип ОСУ. Органический тип ОСУ. Новые, перспективные организационные формы и структуры. Принципы и правила построения ОСУ.

Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента

Понятие и природа управленческих решений. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура. Принятие решений в условиях неопределенности. Методы разработки и принятия решений. Процесс реализации управленческих решений.

Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента

Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Требования к управленческой информации. Сущность и цели коммуникации в организации. Виды коммуникаций. Организационные коммуникации. Командные коммуникации. Формы деловой коммуникации. Процесс коммуникаций в организации.

Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента

Сущность, способы и формы власти и влияния. Понятие и сущность руководства и лидерства. Основные качества менеджера. Психология менеджера. Стилль и имидж менеджера. Этика современного бизнеса. Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями.

Тема 9. Особенности управления организацией в современных условиях

Цели и задачи управления современной организацией, виды целей и методы их постановки. Способы достижения целей. Система стратегического управления. Особенности инновационного менеджмента. Специфика работы менеджера в кризисной ситуации. Особенности международного менеджмента и менеджмента в России на современном этапе.

Тема 10. Оценка эффективности менеджмента

Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность. Показатели эффективности. Эффективность управления производством продукции, работ, услуг. Значение ме-

менеджмента в обеспечении эффективности организации. Факторы и критерии эффективности менеджмента.

Студент исключительно по согласованию с преподавателем может рассмотреть иные теоретические темы и вопросы, не включенные в приведенный выше перечень.

5.5 Рекомендации по выполнению практической части контрольной работы

В контрольной работе должны быть логично изложены подходы к организации процесса управления на выбранном объекте исследования. Практическое задание контрольной работы необходимо выполнять поэтапно.

I. Системный подход к объекту управления

1. Представить объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем. Далее в каждой подсистеме выделить элементы, образующие данные подсистемы. Указать связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровней.

2. Дать характеристику объекту как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности и т.д.

3. Обозначить внешнюю среду системы с выделением факторов прямого и косвенного воздействия.

4. Провести анализ поведения элементов системы под действием факторов внутренней и внешней среды.

II. Миссия и цели в управлении

5. Сформулировать миссию для объекта управления.

6. Построить дерево целей для анализируемого объекта в соответствии с выделенными на первом этапе подсистемами.

7. Дать характеристику целей.

III. Функции управления как основа создания структуры управления

8. Исходя из выделенных целей системы (подсистемы), сформулировать содержание (задачи) таких общих функций управления, как прогнозирование, планирование, организация, контроль, мотивация.

9. Определить субъекты управления, ответственные за выполнение намеченных задач.

10. Указать связи с другими субъектами (в том числе субъектами внешней среды), необходимые для успешной реализации функций.

IV. Организационные структуры управления

11. Выстроить структуру управления в соответствии с определенными в п. 9 субъектами управления.

12. Дать характеристику полученной организационной структуре управления. Указать ее преимущества и недостатки по сравнению с другими структурами управления.

5.6 Пример выполнения практического задания контрольной работы

Рассмотрим, как выполнять задания контрольной работы на конкретном примере. В качестве объекта управления возьмем **город**.

I. Системный подход к объекту управления

1. Город как система имеет следующие характеристики:

- сложная вероятностная система;
- гетерогенная (структурная неоднородность системы, состоит из различных по своим свойствам частей, подсистем) система;
- инерционная система;
- целостная (относительная автономность, устойчивость к внешней среде за счет системообразующих связей) система;
- открытая (развитие системы "город" опосредовано системами более высокого уровня - область, регион, федерация и т.д.) система.

2. Город как систему можно представить в виде различных комбинаций ее элементов.

Наиболее обобщенная интерпретация города как системы выглядит следующим образом (рис. 1).

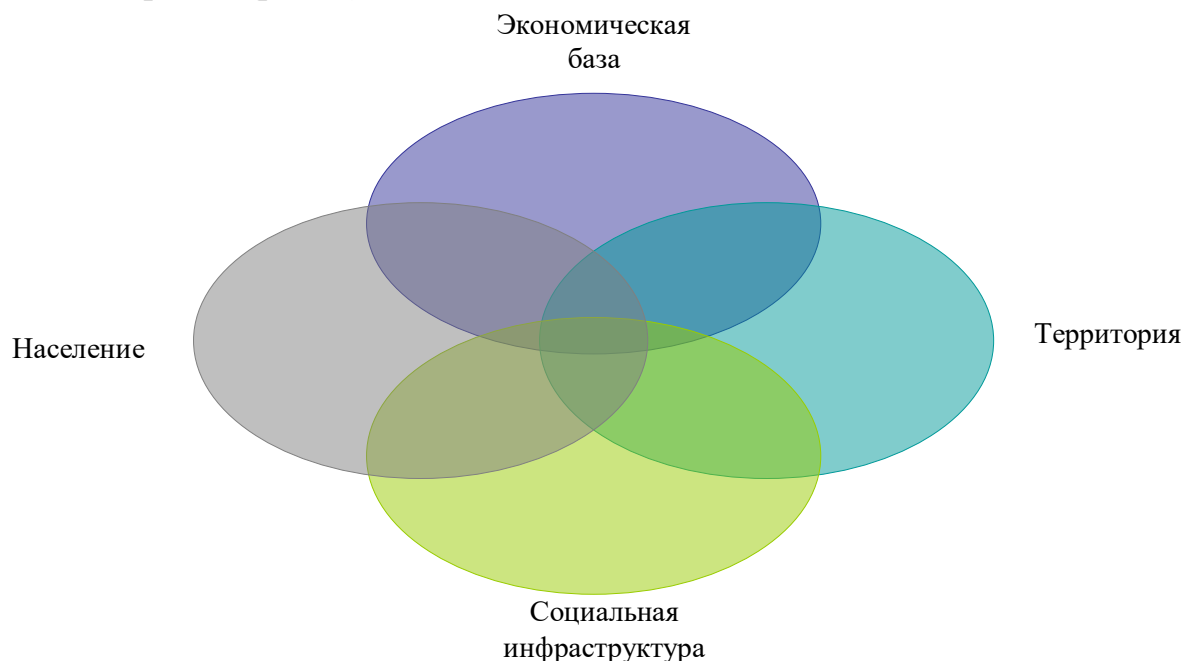


Рисунок 1 – Схема города как системы (I уровень)

3. Агрегированный вид системы "город" можно детализировать различными способами и выделить, таким образом, несколько уровней системы (проявление свойства сложных систем - гетерогенности).

При этом каждый из элементов первого уровня (территория, население, экономическая база и социальная инфраструктура) можно представить в виде совокупности элементов (II уровень), их составляющих. Например, таким образом:

Территория

- Жилая застройка
- Промышленная зона
- Сельскохозяйственная зона
- Водные пространства
- Неудобные территории
- Свалки
- Рекультивируемые земли

Экономическая база

- Промышленные предприятия отраслевого значения и отраслей специализации
- Промышленные предприятия местного значения
- Производственная инфраструктура местного значения

Социальная инфраструктура

- Пассажирский транспорт
- Связь
- Торговля и общественное питание
- Жилищно-бытовое хозяйство
- Бытовое обслуживание
- Образование
- здравоохранение
- Физкультура и спорт
- Культура
- Институциональная инфраструктура

Население

- Трудоспособное население
- Население моложе трудоспособного возраста
- Население старше трудоспособного возраста

4. Факторы внешней среды

Проследим влияние на элементы системы "город" одного из факторов внешней среды, например, рост миграции населения из других поселений.

Увеличение численности населения за счет мигрантов вызывает увеличение численности населения города при условии, что отток жителей меньше.

Как следствие этого может быть:

- увеличение плотности населения;
- возрастание нагрузки на природную компоненту;
- дополнительная потребность в рабочих местах, жилье, социально-бытовой и инженерной инфраструктурах;
- дополнительные средства на социальную защиту и т. д.

Таким образом, изменение одного элемента вызывает изменения во всей цепочке взаимосвязей системы.

Факторы внутренней среды

Предположим, что на территории города открыт источник минеральной воды (либо какой-то другой вид ресурса).

Следствием этого может быть:

Возрастание роли такой функции города, как здравоохранение, либо рост значимости курортологии (в зависимости от типа воды). Как следствие, возрастает потребность в строительстве лечебных корпусов → потребность в дополнительных местах → приток желающих лечиться → нагрузка на транспорт (социальная инфраструктура) → экологические проблемы.

II. Миссия и цели в управлении

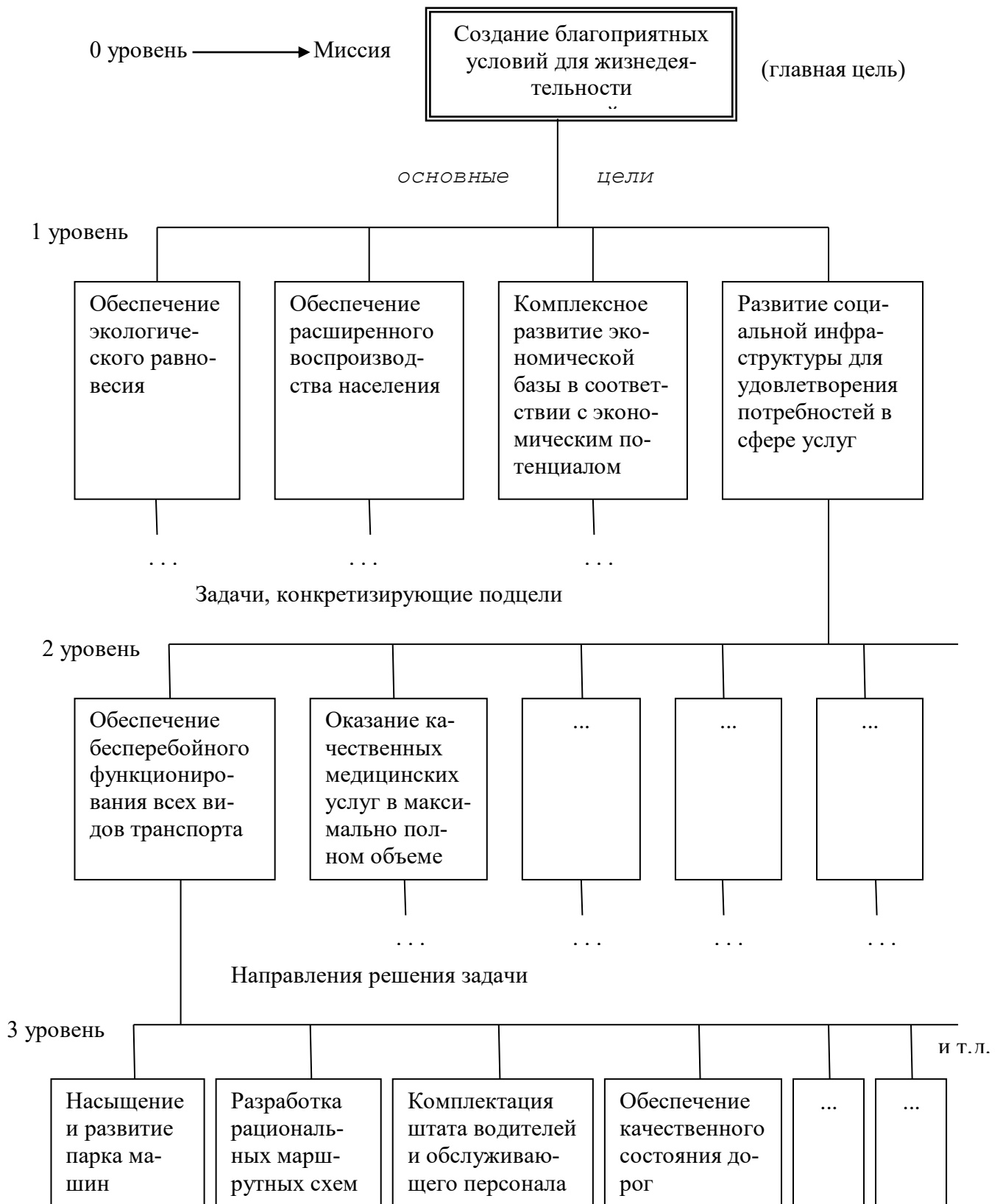


Рисунок 2 – Дерево целей для объекта управления "город"

III. Функции управления как основа создания структуры управления

Поясним данный этап на примере цели 3-го уровня (насыщение и развитие парка машин) для двух функций – планирование и мотивация.

Таблица 2 – Перечень и содержание функций управления и субъекты, их реализующие

Цель управления	Функция управления	Содержание функции	Орган, ответственный за выполнение функции	С какими отделами существует информационная связь
Насыщение и развитие парка машин	Планирование	<p><i>Предплановый анализ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Общее количество машин (пассажирский транспорт) • Состояние автопарка (процент износа) • Фактическая обеспеченность транспортом (исходя из норматива по числу жителей города) <p><i>Планирование:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Расчет требуемого количества машин с учетом ввода, выбытия • Расчет затрат на приобретение транспортных средств • Расчет затрат на ремонт и т.д. 	<p>Аналитический отдел транспортного управления</p> <p>Планово-экономический отдел</p>	<p>Отдел статистики</p> <p>Аналитический отдел</p>
	Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата за выполненную работу по установленным расценкам, окладам • Премии • Санкции к нарушителям трудовой дисциплины и т.д. 	Отдел труда и заработной платы	Отдел кадров, диспетчер

IV. Организационные структуры управления

1. Ввиду сложности формирования организационной структуры даже для отдельной подсистемы города, приводим структуру управления для одного элемента социальной инфраструктуры – городские пассажирские перевозки.

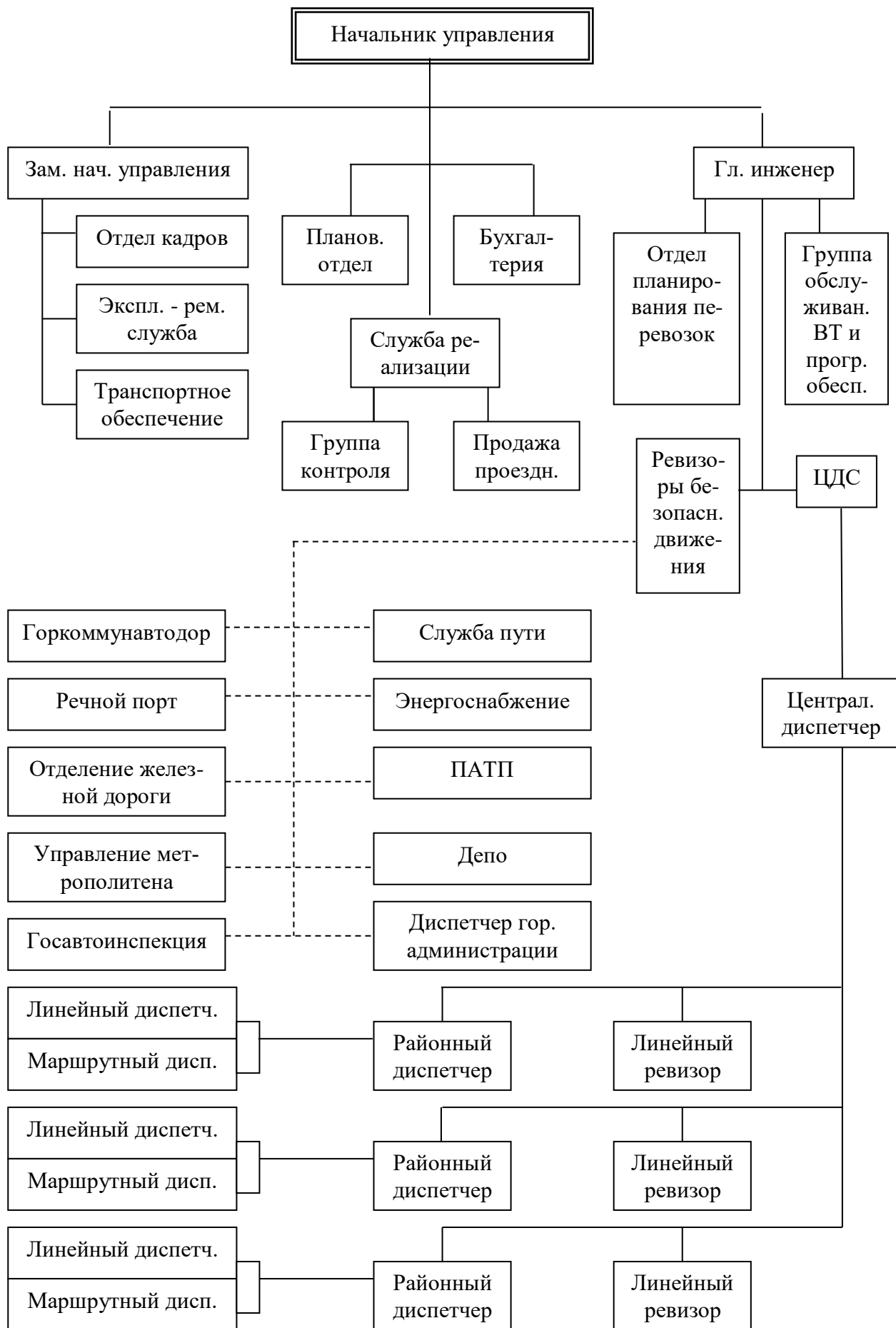


Рисунок 3 – Структура управления городскими пассажирскими перевозками

2. Организационная структура управления городскими пассажирскими перевозками построена по линейно-функциональному типу. На линейные звенья управления возлагаются функции и права командования и принятия решений, а на функциональные подразделения (например, плановый отдел) – методическое руководство при подготовке и реализации решений по планированию, организации, учету, контролю и анализу по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности. Для того чтобы решение функционального подразделения стало директивным, оно должно быть утверждено руководителем.

Такая организационная структура имеет следующие *преимущества*: четкая иерархическая структура, при этом со связями между подразделениями; уменьшение уровней иерархии по сравнению с линейной структурой; контроль работы как целых подразделений, так и отдельных исполнителей. Но есть и *недостатки*: риск дублирования приказов или выдачи распоряжений, которые противоречат друг другу (распоряжения могут дать сразу несколько руководителей); недостаточно четкое разграничение ответственности; сложности с поиском ответственных в случае возникновения проблем; несоответствие полномочий руководителей разных уровней; при большом количестве уровней – слишком длинная цепочка передачи приказов; неготовность решать нестандартные задачи; отсутствие тесного взаимодействия на горизонтальном уровне.

Возможности наладить связи между подразделениями есть, но на практике не всегда это происходит. А необходимость согласовывать все вопросы с высшим руководством приводит к трудностям при принятии решений. Самостоятельность подразделений нередко только формальна.

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. Экзамен может быть проведен в форме тестирования, либо форме экзаменовки по билетам. В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса и одно практическое задание. Перечень экзаменационных вопросов приведен в п. 6.2. Примерные экзаменационные практические задания указаны в п. 6.3.

Примерные тестовые экзаменационные задания

1. Разделение всей работы на отдельные специализированные задания есть:

а) вертикальное разделение труда; б) горизонтальное разделение труда; в) параллельное разделение труда; г) смежное разделение труда.

2. Выработка целей, нормативов и регламентов; создание проектов, определение методик и правил конкретных действий – это:

а) социальный; б) организационно-административный; в) экономический; г) психологический метод менеджмента.

3. Отношения в коллективе отвечают принципу семейственности, межличностные отношения формируются на основе полного доверия и уважения друг к другу, обеспечивается гарантия занятости. Эти постулаты относятся к теории:

а) Х; б) Y; в) Z.

4. Наиболее эффективным считается стиль руководства, обозначенный в "решетке менеджмента" Блейка - Моутона, как:

а) точка 1.9; б) точка 9.1; в) точка 9.9; г) точка 5.5.

5. Термин "власть" в теории менеджмента обозначает:

- а) наличие неофициальных источников информации в организации;
- б) манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным;
- в) возможность влиять на поведение других лиц;
- г) поведение одного лица, которое призывает бороться с нарушениями.

6. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса:

а) специализации; б) децентрализации; в) дезинтеграции; г) централизации.

7. К принципам управления, сформулированным Ф.Тейлором, относится положение:

а) "чем больше рабочий работает, тем он больше зарабатывает";

- б) "планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию – рабочие";
- в) "необходимо поощрять определенную инициативу работников";
- г) "каждого человека, независимо от квалификации, можно поставить работать".

8. На данном этапе формирования команды люди начинают осознавать, что их членство в группе ставится в зависимость от выполнения ими групповых норм:

- а) нормирования; б) формирования; в) функционирования; г) смятения.

9. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера; б) размер; в) групповое единomyслие; г) наличие синергического эффекта.

10. Данный тип организации предполагает выстраивать систему вознаграждения на экспертных знаниях, компетенциях и вкладе каждого в конечный результат:

- а) адхократическая организация;
- б) предпринимательская организация;
- в) многомерная организация;
- г) партисипативная организация.

Экзаменационные вопросы

1. Содержание понятия "менеджмент".
2. История развития менеджмента и его "школы".
3. Состав комплекса менеджмента организации.
4. Системность в менеджменте.
5. Основные различия российского и зарубежного менеджментов.
6. Демократизация управления – принцип менеджмента.
7. Смысл ситуационной концепции менеджмента.
8. Роль организационной культуры в успехе предприятия.
9. Миссия организации и ее выбор.
10. Внутренняя и внешняя среды организации.
11. Сущность организационной управленческой структуры.
12. Практические разновидности организационных структур.
13. Характеристика основных функций управления.
14. Принципы управления.
15. Характеристика методов управления.
16. Стиль управления /руководства/ и его влияние на эффективность организации.
17. Типовые стили руководства.

18. Авторитарный стиль руководства.
19. Демократический стиль руководства.
20. Управленческая "решетка" Р.Блейка и Д.Мутон.
21. Главные требования к руководителям.
22. Стратегическое и тактическое планирование.
23. Сущность и основания планирования: преимущества плановой работы.
24. Виды планов.
25. Принципы рационального планирования.
26. Типы управленческих решений.
27. Сущность процесса подготовки, принятия и исполнения управленческого решения.
28. Особенности принятия управленческих решений в японском менеджменте.
29. Требования к управленческим решениям.
30. Потребности человека.
31. Принципы обеспечения эффективного материального стимулирования.
32. Влияние трудовой ситуации на отношение к труду.
33. Цель и сущность трудовой мотивации.
34. Мотивационная теория ожиданий.
35. Мотивационная теория справедливости.
36. Основания власти менеджера.
37. Смысл и содержание функции организации.
38. Делегирование полномочий /цель и основные условия эффективности.
39. Функция контроля в менеджменте.
40. Основные этапы процедуры контроля.
41. Управление нововведениями.
42. Основные характеристики и требования к менеджерам.
43. Основные типы структур управления.
44. Понятие проектирования работы. Параметры работы.
45. Модели проектирования работы.
46. Виды связей в организации.
47. Значение коммуникации в управлении. Виды коммуникаций.
48. Характеристика коммуникационного процесса.
49. Характеристика организационной культуры организации.
50. Централизация и децентрализация как принципы менеджмента.
51. Интеграция и дифференциация как принципы менеджмента.
52. Требования к управленческой информации.

Примерные экзаменационные практические задания

Практическое задание 1. Дать подробную характеристику внутренних переменных организации. На примерах проиллюстрировать взаимосвязь внутренних переменных организации с результатами деятельности. Использовать известные Вам методы анализа среды.

Практическое задание 2. Схематично изобразить организационную структуру управления конкретной организации. Определить, к какому типу она относится. Какие факторы влияют на действенность этой структуры.

Практическое задание 3. Проанализировать организационные взаимодействия и оценить эффективность существующей структуры управления, выявить сильные и слабые стороны. Дать предложения по оптимизации данной структуры (на примере конкретной организации).

Практическое задание 4. Дать характеристику распределения функций управления по уровням и звеньям системы управления в рассматриваемой организации. Разработать рекомендации по совершенствованию распределения функциональных обязанностей.

Практическое задание 5. Определить на схеме и описать существующие типы полномочий. Описать полномочия и должностные обязанности какого-либо менеджера высшего или среднего звена (директора, начальника отдела и т.п.) конкретной организации.

Практическое задание 6. Описать сложившуюся в данной организации практику подготовки и принятия управленческих решений: классифицировать решения, определить, кто подготавливает проекты решений, кто отвечает за их реализацию и т. д.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Адизес, И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. К. Адизес; пер. с англ. Т. Гутман. – 8-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 196 с. (Методология Адизеса).
2. Грибов, В. Д. Теория менеджмента: учеб. пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 357 с.
3. Дашкова, И. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений / И. А. Дашкова, И. В. Ткаченко, Н. С. Захарченко. – Москва: ЮРАЙТ, 2020. – 276 с.
4. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
5. Дэйв, Л. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Л. Дэйв. – Москва Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 370 с.
6. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учеб. / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
7. Зуб, А. Т. Теория менеджмента: учеб. для бакалавров / А. Т. Зуб. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 672 с.
8. Коттон, Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом: 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Д. Коттон; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва: Лаборатория знаний, 2019. – 320 с.
9. Менеджмент: теория, практика и международный аспект: учеб. для студентов вузов / Н. В. Ефимова, Н. С. Загребельная, Н. Ю. Кониная [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Аспект Пресс, 2021. – 432 с.
10. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2007.
11. Минцберг, Г. Менеджмент = Mintzberg on management: природа и структура организаций / Г. Минцберг; пер. с англ. О. И. Медведь. – Москва: Альпина Pro, 2021. – 624 с.
12. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2018. – 29 с.
13. Мячин, Ю. В. Менеджмент: учеб. / Ю. В. Мячин, К. А. Тюрина. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 777 с.
14. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 577 с.

Дополнительные

15. Адизес, И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес; пер. с англ. Т. Гутман. – 11-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 262 с. (Методология Адизеса).

16. Друкер, П. О профессии менеджера / П. Друкер. – Москва Вильямс, 2009. – 245 с.

17. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1987.

18. Лайкер, Д. Дао Toyota : 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Д. Лайкер; пер. с англ. Т. Гутман. – Москва: Точка, 2020. – 400 с.

19. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / П. Хейг; пер. с англ. В. Ионова. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 369 с.

20. Шервуд, Д. Системное мышление для руководителей: практика решения бизнес-проблем / Д. Шервуд; пер. с англ. И. Окуньковой. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 294 с.

21. Ю Синг Онг. Азиатский стиль управления: как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее / Ю Синг Онг; пер. с англ. Ю. Коняховой. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 317 с.

22. Журналы: "Менеджмент в России и за рубежом", "Финансовый менеджмент", "Российский журнал менеджмента", "Финансовый бизнес", "Вопросы экономики", "Российский экономический журнал", "Эксперт", "Экономист" и др.

23. Справочно-правовые системы "КонсультантПлюс" и "Гарант".

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", рекомендуемых к изучению для освоения дисциплины "Теория менеджмента" и написания курсовой работы:

1. <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml> - База данных "Библиотека управления" - Корпоративный менеджмент;

2. <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал "Экономика Социология Менеджмент";

3. <http://www.businesspress.ru> – сайт "Деловая пресса";

4. <http://www.cfin.ru> – сайт "Корпоративный менеджмент";

5. <http://www.iteam.ru/> – ITeam.Ru – сайт "Технологии корпоративного управления";

6. <http://www.forbes.com/> – глобальный портал Forbes;

7. <http://www.vestnikmckinsey.ru/> – журнал "Вестник МакКинси";

8. <http://www.expert.ru/> – журнал "Эксперт";

9. <http://dis.ru/manag/> – журнал "Менеджмент в России и за рубежом";
10. <http://www.sf-online.ru/> – журнал "Секрет фирмы";
11. <http://www.top-manager.ru/> – журнал "Тор-Manager";
12. <http://www.zhuk.net/> – журнал "Управление компанией";
13. <http://www.strategy-business.com/> – журнал "Strategy&Business";
14. http://www.inesnet.ru/es_magazine/ – журнал "Экономические стратегии".

Хронология развития менеджмента в XVIII – XX вв.

1776. Появление знаменитой книги шотландского экономиста Адама Смита "Богатство народов". Он создал в завершенном виде учение о разделении труда, сформулировал принцип "экономического человека", разработал концепции контроля и оплаты труда.

1800-1828 – шотландец Роберт Оуэн провел социально-экономический эксперимент: предоставление рабочим жилья, улучшение условий труда и быта, исключение труда детей, создание школ. Его идеи опередили время и не прижились.

1832. Появление книги англичанина Чарльза Бэббиджа "Об экономии материалов и оборудования". Он – изобретатель первой вычислительной машины, разработал методику изучения затрат рабочего времени, сравнительного анализа предприятий, применения премиальной системы оплаты труда и пр.

1835. Появление книги Эндрю Юра "Философия производства".

Середина XIX века. М.А. Ампер выделяет науку об управлении государством и называет ее кибернетика. Поляк Б. Трентовский публикует лекции "Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом".

1860-1870. Сотрудники Московского высшего технического училища разработали методику рационализации рабочих движений, научной организации труда. За методику училище получило "Медаль преуспевания" на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873г.

1881. Открытие первой школы бизнеса при Пенсильванском университете в США.

1881. Появление первого научного курса обучения по менеджменту, разработанного американским промышленником Джозефом Вартоном. Только через 35 лет курс получил всеобщее признание.

1886. Президент компании "Yale and Towne" Г. Таун прочел доклад "Инженер как экономист".

1890. Академик Е.С. Федоров публикует книгу "Симметрия правильных систем фигур" о кристаллах, о структуре и организации систем. Все разнообразие реализуется из малого числа форм. Заложил основы теории систем.

1900. Появление книги Г. Эмерсона "Производительность как основа для управления и оплаты труда".

1903. Появление книг Ф. Тейлора "Цеховой менеджмент" и "Управление циклом".

1911. Появление книги философа и врача А.А. Богданова "Всеобщая организационная наука (тектология)", в которой он предвосхитил положения кибернетики и системных теорий: организация и дезорганизация, эмерджентность, роль обратной связи, кризисы, открытые системы и пр.

1911. Появление книги Ф. Тейлора "Принципы научного управления".

1912. Ф. Тейлор выступил на слушаниях в Конгрессе по теме систем цехового менеджмента.

1913. Появление книги Х. Мюнстерберга "Психология и индустриальная эффективность".

1913. Создание Г. Фордом конвейерной линии сборки, зарождение фордизма как самостоятельного направления в менеджменте.

1916. Появление книги А. Файоля "Общее и промышленное управление".

1920. Выход книги М. Фоллет "Новое государство".

1920. Перестройка компании "Дженерал электрик" и зарождение новой модели организации труда с акцентом на централизацию управления и контроль (командно-контрольная модель).

1927-1939. Проведение исследований в компании "Western electric" в г. Хоторн. Появление работ Дж. Мейо и Ф. Ретлисбергера.

1932. Австрийский биолог-теоретик Л. фон Берталанфи публикует "Теоретическую биологию", в которой заложил основы общей теории систем.

1936. Слияние "Общества Тейлора" с "Обществом инженеров по организации производства" и образование "Общества по совершенствованию управления".

1936. Выход в свет книги Дж. Кейнса о теории государственного регулирования экономики "Общая теория занятости, процента и денег".

1937-1938. Академик В.И. Вернадский издал книгу "Научная мысль как планетное явление" - введение в учение о ноосфере.

1938. Появление в Англии науки "Исследование операций", самой результативной с позиции количественного подхода к управлению.

1939. Будущий академик и лауреат Нобелевской премии в области экономики Л.В. Канторович публикует брошюру, в которой заложил основы самого эффективного метода количественной школы – линейного программирования.

1948. Появление в США одной из самых шумевших книг XX столетия американского математика и "отца" кибернетики Н. Винера "Кибернетика или управление и связь в животном и машине".

1949. Возникновение АМА – American Management Association - Американской ассоциации менеджмента.

1953. Создание IMS – The Institute of Management Science – Института наук об управлении.

1954. Появление книги А. Маслоу "Мотивация и личность".

1950-1960. Разработка Л. Эрхардом концепции социального рыночного хозяйства и проведение широкомасштабной экономической реформы в ФРГ.

1970-е гг. Первые попытки диверсификации организаций с целью повышения эффективности их работы путем делегирования полномочий менеджерам среднего звена.

1976. Появление первых статей о "японском чуде".

1980-е гг. Глобальное повышение значимости менеджмента и человеческого фактора в нем. Изучение "японского вызова". Экономическая активность стран Юго-Восточного региона. Осознание необходимости новой философии управления – "тихая управленческая революция".

1993. Появление книги М. Хаммера и Дж. Чампи "Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе".

1990-2000 гг. Повсеместное распространение информационных технологий управления. Признаки потери лидерства в американской экономике. Появление книги Д. Грейсона "Американский менеджмент на пороге XXI века: двухминутное предупреждение".

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе (образец листа)

СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	2
1	<Название 1-го раздела>.....	3
2	<Название 2-го раздела>.....	6
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	9
	ПРИЛОЖЕНИЕ А <Заголовок приложения А>.....	11

- Границы после заполнения убрать.
- Номера страниц здесь как пример.
- Формировать таблицу можно также средствами редактора.
- Образец создан с учётом правил оформления.

Локальный электронный методический материал

Виктория Вячеславовна Дорофеева

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,9 Печ. л. 5,3

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1