ФИЛИАЛ «КОЛЛЕДЖ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МАШИНОСТРОЕНИИ И АВТОСЕРВИСЕ» УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «РЕСПУБЛИКАНСКИЙИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
для обучающихся (заочной формы обучения) по учебному предмету
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Специальность: **2-36 01 03** «**Технологическое оборудование машиностроительного производства**» (по направлениям)

Направление специальности: **2-36 01 03-01 «Техническая эксплуатация технологического оборудования машиностроительного производства»** (производственная деятельность)

Специальность: **2-36 01 53** «**Техническая эксплуатация технологического оборудования**

Автор*: Т.А.Перская, преподаватель филиала КСТМиА УО РИПО*

Разработано на основе учебной программы филиала КСТМиА УО РИПО, утвержденной ректором УО РИПО, 31.08.2022

Обсуждено и одобрено на заседании цикловой комиссии общепрофессиональных учебных предметов, технического обслуживания транспортных средств и логистики

Протокол № 3 от «19» сентября 2022 г.

Минск, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 3
2 ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 5
3 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ..... 6
4 ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН 7
5 ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРЕДМЕТА..... 8
6 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДОМАШНИХ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ..... 31
7 ДОМАШНЯЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА..... 32

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

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

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

Изучение учебного предмета «Основы менеджмента» опирается на знания, полученные учащимися при изучении учебных предметов «Экономика предприятия», «Психология и этика деловых отношений», «Основы маркетинга».

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

Основная задача учебного предмета – дать учащимся систематизированные знания о сущности принципов, методов и функций менеджмента, содержаниеи особенностях работы менеджера.

При изложении учебного материала необходимо учитывать межпредметные связи, строго соблюдать общепринятую терминологию, применять современные методы и технологии преподавания учебного предмета, вычислительную технику, проводить экскурсии.

По всем темам программы сформулированы основные цели их изучения на основе характеристики деятельности обучаемого и прогнозируются конкретные результаты достижения этих целей в соответствии с уровнями усвоения программного материала.

В результате изучения учебного предмета учащиеся должны знать:

на уровне представления:

значение менеджмента в экономике;

порядок взаимодействия структурных подразделений организации;

процесс управления персоналом в подразделениях организации;

методы управления коллективом;

на уровне понимания:

методы планирования экономических и социальных процессов в экономике страны, регионов, субъектов хозяйствования;

методы оценки персонала;

методы управления коллективом;

инструменты принятия управленческих решений;

уметь:

принимать управленческие решения;

использовать информационные технологии для решения задач

управления организацией (предприятием) и структурными подразделениями;

применять методы контроля, включая антикризисные элементы опережающего контроля.

В данном практическом руководстве содержатся методические указания по изучению основных тем курса.

2 ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.

Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. М. : Проспект, 2011. 320 с.

Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2016. – 303 с.

Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.

Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.

Гайнутдинов, Э. М. Производственный менеджмент : учебное пособие / Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддерегина. – Минск : Выш. шк., 2010. – 320 с.

Климович, Л.К. Основы менеджмента : учеб. / Л.К. Климович. Минск : РИПО, 2018. 279 с.

3 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯКОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Отметка «зачтено» выставляется при условии:

- работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием;
- работа может быть зачтена, если она содержит единичные несущественные ошибки.

Отметка «не зачтено» выставляется при условии:

Работа выполнена не в полном объеме или содержит следующие существенные ошибки:

- не раскрыто содержание вопроса.

Контрольная работа, выполненная небрежно, неразборчивым почерком, а также не по заданному варианту, возвращается учащемуся без проверки с указанием причин возврата.

4 ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Раздел и тема	Количество учебных часов				Время на самостоятельную работу учащихся, ч
	Всего		В том числе		
	для дневной формы	для заочной формы	на обзорные занятия	на ПЗ	
Введение	1	1	1	-	-
Раздел 1 Теоретические основы менеджмента	17	3	1	2	14
1.1 Развитие теории и практики менеджмента	3	- 1	- 1	- -	3
1.2 Функции и принципы менеджмента. Уровни управления	2	2	-	2	1
1.3 Организационные структуры управления организацией	6	- -	- -	- -	4
1.4 Методы управления организацией	4				4
1.5 Цели организации и управленческие стратегии	2				2
Раздел 2 Внутриорганизационные процессы	14	5	5	-	9
2.1 Власть и руководство	4	- 1	- 1	- -	4
2.2 Мотивация работников	2	1	-	-	1
2.3 Управление конфликтами	2	2	1	-	1
2.4 Теория и практика принятия управленческого решения	5	1	1	-	3
Обязательная контрольная работа	1				-
Раздел 3 Основы управления персоналом	8	1	1	-	7
3.1 Управление персоналом. организация управленческого труда	4	- 1	- 1	- -	4
3.2 Эффективность менеджмента	4				3
Итого	40	10	8	2	30

5 ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРЕДМЕТА

Введение

Цели, задачи, предмет учебного предмета «Основы менеджмента», его значение в системе подготовки специалистов.

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

Цели, задачи и виды менеджмента.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

Основная задача учебного предмета – дать учащимся систематизированные знания о сущности принципов, методов и функций менеджмента, содержании и особенностях работы менеджера.

Предметом изучения науки менеджмента являются:

законы, принципы и методы построения и функционирования организации;

законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией;

сама деятельность руководящих работников по управлению организацией;

личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель;

отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

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

Управление – целенаправленное воздействие на коллективы для организации и координации их деятельности. Оно представляет собой непрерывный процесс, включающий подготовку к воздействию, само воздействие, контроль деятельности объекта управления и анализ полученных результатов.

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

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

Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

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

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

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

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

Менеджмент – это:

во-первых - управление в условиях рыночной экономики;

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

в-третьих - наука, практика и искусство управления.

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

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

По специфике управления предприятием различаются следующие виды менеджмента:

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

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

Задания для самопроверки:

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

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Развитие теории и практики менеджмента

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

Школа количественных методов управления (Л. Канторович, С. Новожилов и др.).

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

политической, экономической, оборонительной.

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

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

II период – индустриальный период (1776 – 1890). Наибольшая заслуга в развитии управлении в этот период принадлежит А.Смиту, Р.Оуэну

и английскому математику Ч.Беббиджу.

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

Управление и организации в древности значительно отличались от современных.

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

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

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

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

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

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

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

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

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов,

таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

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

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

Задания для самопроверки:

1. Назовите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.

2. Охарактеризуйте три школы управленческой мысли, которые получили

развитие в первой половине XX века.

3. Сравните теорию системного и ситуационного подхода к управлению.

Тема 1.2. Функции и принципы менеджмента. Уровни управления

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

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Функции управления подразделяются на общие и специальные (конкретные).

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

Планирование включает постановку целей и задач управления, прогнозирование возможного развития объекта управления, определение путей и средств достижения поставленных целей. Оно находит свое выражение в конкретных плановых расчетах, заданиях, показателях. В процессе планирования появляется возможность предвидеть ситуации, предусмотреть варианты их разрешения.

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

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

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

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

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

техническим снабжением, сбытом, основным и вспомогательным производствами, финансами, персоналом, качеством и др.

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

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

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

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

- □ научность;
- □ системность;
- □ экономичность;
- □ эффективность.

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

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

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

Руководители низшего звена. Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями - это организационный уровень. Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности

выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса.

Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране или директор филиала. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

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

Задания для самопроверки:

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

Тема 1.3. Организационные структуры управления организацией (предприятием)

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

Элементами структуры управления являются:

1. Звено – должность или подразделение.
2. Связи. Структура управления характеризуется наличием связей между её элементами. Различают горизонтальные, вертикальные, линейные и функциональные связи.
3. Уровни управления.

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

1. формирование (уточнение) общей структурной схемы управления исходя из целей и задач производства и управления;
2. определение состава основных подразделений и связей между ними;
3. регламентация ОСУ.

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

Заканчивается процесс формирования ОСУ ее внедрением.

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

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

Функциональная структура является следствием разделения управленческого труда и отличается выделением и обособлением конкретных функциональных подразделений или персонала управления по функциональному признаку. Она регламентирует функциональные

вертикальные связи, характеризующие руководство-подчинение по определенному кругу управленческих вопросов – по функциям. Преимущества: введение функциональной структуры обеспечивает более квалифицированное специализированное (функциональное) управление, повышение его эффективности. Недостатком этой структуры является нарушение принципа единоначалия, т.к. руководители производственных подразделений могут получать от вышестоящих линейных и функциональных руководителей противоречивые указания и распоряжения.

Линейно-функциональная структура соединяет в себе преимущества структур линейного и функционального типа. Ее сущность состоит в том, что при линейном руководстве на каждом уровне управления создаются специализированные функциональные подразделения, которые обладают определенными правами в отношении нижестоящих звеньев по конкретным функциям управления. Линейно-функциональная структура – одна из наиболее распространенных организационных структур управления предприятиями.

Ее недостатками являются увлечение функциональных служб прямыми указаниями и распоряжениями по отношению к руководителям производственных подразделений; склонностью выполнять работу только по «своей», закрепленной функции; отрыв центров принятия решений от реальных потребностей рынка, что становится особенно заметным при расширении масштабов бизнеса.

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

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

Задания для самопроверки:

1. В чем заключаются особенности организационных структур управления?
2. Что означают иерархия и звенность?
3. Назовите элементы проектирования организации.

Тема 1.4 Методы управления организацией (предприятием)

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

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

Виды методов:

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

К методам организационного воздействия относятся:

1. Регламентирование. При этом различают общеорганизационное, функциональное и должностное регламентирование.
2. Нормирование. На предприятиях применяются технические, организационные, трудовые, экономические, экологические нормы и нормативы.
3. Инструктирование. Инструктирование может осуществляться путем личных контактов, коллективно, посредством технических средств связи.

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

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

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

Социально-психологические методы – это совокупность способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых

коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Обычно выделяются две группы этих методов: социальные и психологические.

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

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

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

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

Задания для самопроверки:

1. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
2. В чем суть административных методов управления и их отличие от экономических?
3. Дайте характеристику социально-психологических методов управления?

Тема 1.5. Цели организации и управленческие стратегии

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

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

Главная цель управления состоит в том, чтобы делать объекты

управления более производительными. Требования к постановке целей: четкость, реалистичность, гибкость, измеримость, совместимость, приемлемость.

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

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

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

Важную роль в постановке целей организации играет разработка миссии предприятия, то есть того, что выделяет предприятие среди других подобных ему. Миссия – это основная причина существования предприятия.

Можно выделить ряд характеристик миссии, обеспечивающих ее правильную формулировку: определение будущего бизнеса, в котором у организации есть желание работать; наличие признаков, которые помогают судить о степени успеха прогресса в бизнесе; указание на яркие отличия организации от конкурентов; наконец, миссия должна мобилизовать и воодушевлять персонал организации.

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

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

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

Таким образом, стратегическое планирование взаимосвязано с установлением целей организации.

Задания для самопроверки:

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

РАЗДЕЛ 2. ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Тема 2.1. Власть и руководство

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

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

преимущества и недостатки.

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

Формирование эффективного стиля руководства.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

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

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

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

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

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

Выделяют следующие стили управления:

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

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

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

У каждого руководителя в зависимости от особенностей его личности

прослеживается тяготение к конкретному стилю управления.

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

1.1 – нищета управления;

9.1 – власть руководителя;

1.9 – организация как «загородный клуб»;

5.5 – «золотая середина»;

9.9 – работа командой.

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

Задания для самопроверки:

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

Тема 2.2. Мотивация работников

Мотивация, ее сущность. Теория мотивации.

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

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

2. Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, что влияет на характер их поведения. К содержательным теориям мотивации относят:

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

потребностей (от основания к вершине):

- -Физиологические потребности и потребности, связанные с выживанием;
- Потребности в безопасности и защищенности;
- Социальные потребности;
- Потребности в уважении;
- Потребность самовыражения.

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

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

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

2. Теория трех потребностей Дэвида Макклелланда.

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

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

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

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

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

- Гигиенические факторы;
- Факторы-мотиваторы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Результаты деятельности работника зависят от трех переменных:

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

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

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

По мнению Пригожина, в организации человек мотивируется следующими факторами:

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

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

Диагностика организаций часто показывает, что персонал, руководители плохо знают, чего от них организация хочет: дальние цели, приоритеты,

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

Задания для самопроверки:

1. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
2. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?
3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?

Тема 2.3. Управление конфликтами

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Слово «конфликт» происходит от латинского conflictus, что означает –

«столкновение». Имеется в виду столкновение сторон, мнений или сил. Любой конфликт, независимо от его характера, конкретного содержания и вида, обязательно содержит в себе момент противостояния, противоборства.

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

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

По количеству участников также выделяют: внутриличностные; межличностные (между отдельными личностями); групповые; межгрупповые.

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

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

Существует различные методы управления конфликтами. Обобщенно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых

имеет свою область применения (внутриличностные, структурные).

Известны следующие пять основных стратегий поведения в конфликтной ситуации:

1. Избегание. Связано с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению.
2. Принуждение. Характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций

другой стороны.

3. Сотрудничество. Отличается как высокой степенью личной вовлеченности, так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.
4. Уступчивость. Представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса.
5. Компромисс. Заключается в таком поведении в ходе разрешения конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон идти на определенные уступки.

Задания для самопроверки:

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

Тема 2.4. Теория и практика принятия управленческого решения

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

управленческого труда.

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

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

Рассматривая решения, как мыслительный процесс, можно выделить:

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

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

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

1. Неформальные (эвристические). К ним относится метод аналогий, интуитивный метод, эвристическое рассуждение, ассоциативное мышление, визуальное мышление.
2. Коллективные. К ним относится совещание, дискуссии, генерация идей, метод «Мозгового штурма», метод Дельфы, кольцевой метод «Кингисе».
3. Количественные - табличный и матричный методы.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Принятое управленческое решение оформляется в виде приказа, распоряжения, устного указания, просьбы, плана, отчета, докладной записки и т.п.30

Задания для самопроверки:

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

Практическое занятие

Принятие управленческого решения по предлагаемой ситуации.

РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 3.1. Управление персоналом

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

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

Основное содержание кадровых служб составляют:

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

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

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

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

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

Задания для самопроверки:

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

Тема 3.2. Организация управленческого труда

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

Есть пять базовых функций в работе каждого менеджера:

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

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

В психологии управления большое распространение получила следующая структура личностных качеств руководителя, предложенная В.М.Шепелем, и определяющая три блока качеств руководителя:

1. Общие качества:
- □ незаурядный интеллект;
- □ фундаментальные знания;
- □ достаточный опыт.

2. Конкретные качества:
- □ идейно-нравственные;
- □ научно-профессиональные;
- □ психологические качества.

3. Специфические личностно-деловые качества:
- □ коммуникабельность;
- □ эмпатия (способность переживать другому человеку);
- □ способность к психоанализу;
- □ стрессоустойчивость;
- □ красноречивость;
- □ визуальность.

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

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

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

Делегирование – это передача менеджером части своих функций и полномочий подчиненным для выполнения. По средствам делегирования полномочий можно разгрузить рабочий день менеджера, что позволит ему

лучше подготовиться к проведению деловых бесед, собраний, совещаний и приему посетителей.

Задания для самопроверки:

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

Тема 3.3 Эффективность менеджмента

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

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

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

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

К качественным показателям относятся:

1) научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);

2) уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);

3) обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;

4) достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;

5) уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций, социально-психологическим климатом в коллективе и пр.);

6) уровень культуры труда работников аппарата управления

(использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями являются:

1) трудовые - соотношение численности руководителей, служащих и рабочих; трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; фактическая величина затрат управленческого труда (человеко-часов) на один рубль объема продаж;

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

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

Задания для самопроверки:

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

6 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДОМАШНИХ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

По учебному предмету предусматривается выполнение одной домашней контрольный работы. Контрольная работа дает возможность осуществлять текущий контроль за самостоятельной работой учащихся и координировать их работу над учебным материалом в межсессионный период.

Домашняя контрольная работа выполняется в ученической тетради в клеточку или на листах А 4. В текст работы могут включаться схемы, таблицы, графики и другие иллюстрации. Титульный лист контрольной работы оформляется в соответствии со стандартом, принятым в колледже.

Каждый вопрос контрольной работы следует начинать с новой страницы.

Все вопросы и условия практических заданий переписываются в домашней контрольной работе полностью в соответствии с контрольным заданием.

В ответах на вопросы следует обратить внимание на полноту, логичность и последовательность изложенного материала, качество и точность расчётов и графической части. В работе не допускается дословное копирование текста учебника (за исключением цитат, ссылок на первоисточник). Изложение должно отличаться самостоятельностью, не следует использовать материалы, не имеющие прямого отношения к вопросам.

Номер варианта домашней контрольной работы выбирается в соответствии с Вашим номером по списку в учебном журнале группы.

Выполнение контрольной работы является важнейшим условием изучения учебного предмета «Основы менеджмента», поэтому выполнять её нужно самостоятельно. Варианты контрольной работы охватывают все разделы курса по данной учебному предмету. Они составлены с учётом необходимости широко и полно изучить менеджмент- науку управления. Изучение научных основ управления персоналом необходимо каждому менеджеру (руководителю) вне зависимости от того, на каком уровне управления и в какой сфере он работает.

В каждом варианте контрольной работы содержится 2 теоретических вопроса из разных разделов курса, тест и задание по разработкеанкеты.

Работа, выполненная, не по заданному варианту или неразборчивым почерком возвращается учащемуся без проверки, с указанием причины возврат.

7 ДОМАШНЯЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

СТРУКТУРА КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1) титульный лист;
2) теоретические вопросы из разных разделов курса;
3) тест;
4) задание по разработке анкеты для претендентов на работу в Вашей организации;
5) список используемой литературы.

Прежде чем приступить к ответам на теоретические вопросы, изучите список рекомендуемой литературы и найдите её в библиотеке. Следует использовать литературу различных авторов.

Перед тем, как дать ответы на теоретические вопросы Вашего варианта, следует еще раз внимательно прочесть этот материал, осмыслить его, чтобы Вам стало понятно, о чем Вы намереваетесь писать, а затем излагать материал письменно. Все вопросы должны быть изложены полно на основе содержания программы курса, логически, последовательно, доступно для восприятия.

Тестовое задание содержит перечень вопросов и три варианта ответов на каждый из них, один из которых верный. Вам необходимо определить его и записать.

Например:

ТЕСТ № 1

1. Отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления, по срокам и частоте взаимодействия бывают:

а) внешние;
б) постоянные;
в) личные.

Выполнение:

1. Отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления, по срокам и частоте взаимодействия бывают: б) постоянные;

Таким образом, необходимо последовательно записывать вопросы теста, и только правильные варианты ответов.

Перед выполнением задания по разработке анкеты представьте, что Вы руководитель какой-либо организации. Для проведения отбора кадров на свободные рабочие места Вы используете метод анкетирования, который применяется при большом количестве кандидатов на вакансию.

Ознакомьтесь с образцом составления анкеты. Затем самостоятельно разработайте анкету для того предприятия, руководителем которого вы себя представляете (укажите какого именно и для какой категории работников

анкета предназначена - административно-управленческого персонала, специалистов, продавцов, рабочих или универсальная). Формулируйте вопросы таким образом, чтобы, отвечая на них, претендент на должность изложил основные сведения о себе в плане образования, особенностей работы, особенностей характера и др. При выполнении этого задания ориентируйтесь на образец, но подойдите к этой работе творчески.

Например:

Я руководитель фирмы «ТЕХэкп». Анкета предназначена для специалистов.Фамилия, имя, отчество:

Дата и год рождения, знак Зодиака:

Образование:

Опыт работы:

Семейное положение, дети:

Как вы относитесь к конфликтам в коллективе:

а) спокойно

б) это меня раздражает

в) всегда участвую личнои т.д.

Работа должна быть выполнена самостоятельно в установленные графиком сроки, написана в размере ученической тетради (12 листов).

Не допускается написание в каждую клеточку, а также различные сокращения слов. В конце работы указывается используемая литература, затем следует подпись студента и дата выполнения работы.

Задания для контрольной работы

1. ВОПРОСЫ К ДОМАШНЕЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

№ учащегося по списку	1	2	3	4	5	6	7	8	9
№ теоретических вопросов	**1, 11**	**2, 12**	**3, 13**	**4, 14**	**5, 15**	**6, 16**	**7, 17**	**8, 18**	**9, 19**
№ учащегося по списку	10	11	12	13	14	15	16	17	18
№ теоретических вопросов	**10, 20**	**1, 11**	**2, 12**	**3, 13**	**4, 14**	**5, 15**	**6, 16**	**7,17**	**8,18**

1. Перечень теоретических вопросов

1. Раскройте сущность предмета «менеджмент» и профессии «менеджер».
2. Опишите, что по Вашему мнению изучает наука «Менеджмент»?
3. Опишите историю зарождения менеджмента.
4. Дайте характеристику основным этапам развития менеджмента как науки.
5. Дайте общую характеристику понятию «менеджмент».
6. Укажите, кто был автором «Научного менеджмента» и какова его суть?
7. Раскройте содержание школы “административного управления”.
8. Раскройте содержание концепция «Рациональной бюрократии».
9. Охарактеризуйте значение и содержание научной организации труда (НОТ) на предприятии.
10. Раскройте содержание школы человеческих отношений. 11.Опишите особенности японского опыта управления.
12. Охарактеризуйте особенности американский менеджмента. 13.Опишите и охарактеризуйте основные функции управления.
14. Охарактеризуйте понятие “организационная структура управления” (ОСУ) и ее основные элементы. Приведите отличительные особенности организационных структур.
15. Дайте характеристику понятиям «власть», «лидерство», «стиль управления».
16. Приведите характеристику стилей управления. 17.Раскройте содержание понятий “мотив” и “мотивация”.
18. Раскройте сущность и содержание организационных конфликтов. 19.Опишите методы и технологию принятия управленческих решений. 20.Опишите систему управления персоналом.

2. ТЕСТЫ

№ учащегося по списку	1	2	3	4	5	6	7	8	9
№ теста	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**
№ учащегося по списку	10	11	12	13	14	15	16	17	18
№ теста	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**

ТЕСТ № 1

1. Отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления, по срокам и чистоте взаимодействия бывают:

a) Внешние b) Постоянные c) Личные

2. Кто возглавил новое направление «Школа человеческих отношений»:

a) Макс Вебер
b) Элтон Мэйо
c) Абрахам Маслоу

3. Желаемый результат, которого стремится достичь трудовой коллектив называется

a) Задачи организации
b) Структура организации
c) Цели организации

4. Высший уровень организации осуществляет:

a) Стратегическое планирование
b) Тактическое планирование
c) Оперативное планирование

5. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации:

a) Планирование
b) Организация
c) Мотивация

6. Какой стиль характеризуется стремлением руководителя к коллегиальности при решении важных вопросов деятельности коллектива:

a) Либеральный
b) Демократический
c) Авторитарный

7. Наиболее распространённый и дешевый метод подбора кадров:

a) Анкетирование
b) Испытание
c) Собеседование

8. Какой фактор относится к внутренней среде организации:

a) Рынок рабочей силы
b) Нормы общественной жизни

c) Технология

9. Один из принципов рациональной расстановки персонала:

a) Принцип перспективности

b) Принцип приоритетности

c) Принцип научности

10. Управленческие решения по длительности действия бывают:

a) Оперативные

b) Уникальные

c) Рутинные

ТЕСТ № 2

1. Какой из подходов к проведению отбора кадров позволяет сэкономить время при большом количестве кандидатов:

a) Анкетирование b) Испытание c) Собеседование

2. Вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудового коллектива в целом:

a) Управленческий труд

b) Физический труд

c) Умственный труд

3. На каких работников подразделяется производственный персонал:

a) Основных и управленческих

b) Вспомогательных и основных

c) Управленческих и вспомогательных

4. Лица, непосредственно участвующие в процессе производства и реализации товаров:

a) Рабочие b) Специалисты c) Руководители

5. По каким двум критериям оценивают менеджеров:

a) Результативность, выносливость

b) Стабильность, эффективность

c) Результативность, эффективность

6. Что основал Фредерик Тейлор:

a) Рациональная бюрократия

b) Научная организация труда

c) Научный менеджмент

7. Если руководитель концентрирует власть, единолично решает все вопросы, мнение членов коллектива не учитывает. Какой стиль управления использует руководитель:

a) Либеральный b) Демократический c) Авторитарный

8. Кто принимает решения по важнейшим вопросам деятельности организации:

a) Специалисты

b) Руководители

c) Вспомогательный персонал

9. Конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь трудовой коллектив - это...:

a) Структура организации
b) Задача организации
c) Технологии
d) Цели организации
e) Трудовые ресурсы

10. Что изучает наука «Менеджмент»:

a) Отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления
b) Изучает документацию
c) Изучает ПЭВМ

ТЕСТ № 3

1. Основатель научного менеджмента:

a) Сократ b) Фредерик Тейлор c) Анри Файоль

2. Специализация работников по видам деятельности:

a) Квалификационное разделение труда
b) Вертикальное разделение труда
c) Функциональное разделение труда

3. Группа людей, созданная по воле руководства для достижения целей организации:

a) Формальная организация
b) Неформальная организация
c) Вертикальное разделение труда

4. Управленческие решения, которые принимаются руководителем впервые в его практике:

a) Периодические
b) Уникальные
c) Творческие

5. Орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие:

a) Субъект управления
b) Объект управления
c) Уровень управления

6. Процесс соизмерения фактически достигнутых результатов с запланированными:

a) Функция контроля
b) Функция планирования
c) Функция мотивации

7. Стиль руководства, характеризующийся невмешательством руководителя в дела коллектива:

a) Либеральный
b) Демократический
c) Авторитарный

8. Принцип рациональной расстановки кадров, дающий работнику

возможность профессионального и должностного роста:

a) Перспективности
b) Сменяемости
c) Соответствия

9. Управленческие решения, касающиеся коренных проблем организации:

a) Технические
b) Социальные
c) Стратегические

10. Желаемый результат, которого стремиться достичь трудовой коллектив:

a) Цель организации
b) Задача организации
c) Структура организации

ТЕСТ № 4

1. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей:

a) Менеджеры b) Организация c) Сообщество

2. Кто является автором «Теории потребностей» в менеджменте:

a) Макс Вебер b) Абрахам Маслоу c) Роберт Оуэн

3. Целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную производственную деятельность:

a) Экономика
b) Менеджмент
c) Маркетинг

4. Группа людей созданная по воле руководства для достижения целей организации:

a) Неформальные организации
b) Формальные организации
c) Вертикальное разделение труда

5. Разделение всей работы на составляющие компоненты:

a) Горизонтальное разделение труда
b) Вертикальное разделение труда
c) Линейное разделение труда

6. Организационная структура управления, при которой всерешения передаются по цепочке (сверху вниз):

a) Функциональная структура
b) Линейная структура
c) Линейно-функциональная структура

7. Какой стиль управления характеризуется стремлением руководителя к коллегиальности при решении важнейших вопросов деятельности коллектива:

a) Авторитарный

b) Либеральный
c) Демократический

8. Назовите самый распространённый и дешёвый метод подбора кадров:

a) Анкетирование
b) Собеседование
c) Испытание

9. Как называется процесс, при котором руководители поручают часть своих прав работникам:

a) Планирование труда
b) Постановка целей
c) Делегирование полномочий

10. Назовите способ принятия решений, который представляет собой осознанный выбор, подкреплённый знаниями и опытом:

a) Интуитивные решения
b) Решения, основанные на суждениях
c) Рациональные решения

ТЕСТ № 5

1. Слово «менеджмент» в переводе с английского означает:

a) Строить b) Управлять c) Превращать

2. Фактором внутренней среды организации является:

a) Клиенты
b) Горизонтальное разделение труда
c) Трудовые ресурсы

3. Принятием решений по важным вопросам деятельности организации занимаются:

a) Специалисты b) Руководители c) Вспомогательный персонал

4. В каком из зарубежных опытов управления применяется оценка деятельности работников по итогам за длительный период на групповой основе:

a) Финский опыт управления
b) Японский опыт управления
c) Менеджмент в корпорации IBM в США

5. Совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами, это ...:

a) Организация b) Рынок c) Организационная структура управления

6. Условия эффективной организации труда руководителя включают:

a) Делегирование полномочий
b) Проведение собраний, совещаний
c) Приём посетителей

7. Организация — это...:

a) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей;

b) Хозяйствующий объект с правами юридического лица;

c) Система экономических отношений между производителем и потребителем

8. Принцип системности и комплексности— это принцип:

a) Основной принцип менеджмента

b) Принцип работы с персоналом предприятия

c) Принцип рациональной организации управленческого труда

9. Что из ниже перечисленного относится к недостаткам матричной организационной структуры:

a) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе;

b) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;

c) длительность процедур принятия решения

10. Открытое столкновение мнений, сторон, сил, связанное с различным представлением о целях, путях и методах их достижения, это...:

a) Конфликт

b) Власть

c) Лидерство

3. Разработка анкеты

Образец анкеты

Данная анкета предназначена для получения предварительной информации о претендентах на предлагаемые вакансии. Заполните анкету разборчиво. Отвечайте на вопросы так, как Вы их понимаете. Не пропускайте вопросы.

1. Укажите Ваши фамилию, имя, отчество _____
2. Укажите дату Вашего рождения (число, месяц, год) _____
3. Укажите Ваш адрес _____
4. Как с вами связаться? Укажите домашний и рабочий телефоны _____
5. Укажите Ваше семейное положение (холост (замужем), разведен (-на)) с указанием возраста членов семьи _____
6. Образование. Укажите учебное заведение, которое Вы окончили, год окончания, форму обучения (дневная, заочная) _____ _____
7. Какими дополнительными навыками владеете _____
8. В каких организациях Вы работали ранее? Укажите наименование организации и период работы _____
9. Какими иностранными языками владеете_____
10. Владеете ли Вы персональным компьютером и на каком уровне (немного, хорошо, уверенный пользователь) _____
11. Водите ли Вы автомобиль? _____
12. Опишите Ваше отношение к командировкам (положительное, отрицательное) _____
13. Как Вы относитесь к спорту? _____
14. Перечислите Ваши увлечения _____
15. Какие факторы для Вас наиболее важны при выборе работы? Приведитене менее трех факторов? _____
16. Назовите три своих достоинства и недостатка _____
17. Отметьте, что Вам не нравилось (не нравится) в Вашей предыдущей работе:__
18. Какие интересные идеи, проекты Вы бы могли нам предложить?_____
19. Укажите Ваши доходы в настоящий момент _____
20. Сколько хотите зарабатывать? _____
21. Дата заполнения анкеты _____

22. Личная подпись_____