

Министерство образования и науки Российской Федерации
Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова

Н.В. Кузнецова

МЕНЕДЖМЕНТ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве практикума*

Магнитогорск
2016

УДК 65.0
ББК У291.21
К 89

Рецензенты:

*Заведующая кафедрой экономики и управления
Магнитогорского филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»,
кандидат экономических наук
И.А. Агеева*

*Финансовый директор ООО «РФЦ-лизинг»,
академик Международной Академии Реальной Экономики,
кандидат экономических наук
А.Д. Яременко*

Кузнецова, Н.В.

К 89 **Менеджмент:** практикум / Н.В. Кузнецова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2016. – 89 с.
ISBN 978-5-9967-0837-6

Адресован студентам всех форм обучения и предназначен как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела изучаемой дисциплины.

Содержит учебно-методические материалы к практическим занятиям, материалы для организации самостоятельной работы, вопросы для самоконтроля, список рекомендуемой для изучения литературы.

Предназначен для обучающихся по направлениям подготовки 080100.62 «Экономика», 080200.62 (38.03.02) «Менеджмент», 050100.62 «Педагогическое образование», 040100.62 «Социология», 031600.62 «Реклама и связи с общественностью», 09.03.03 (230700.62) «Прикладная информатика», 190700.62 «Технология транспортных процессов», преподавателей, всех тех, кто интересуется вопросами и проблемами современного управления.

УДК 65.0
ББК У291.21

ISBN 978-5-9967-0837-6

© Магнитогорский государственный
технический университет
им. Г.И. Носова, 2016
© Кузнецова Н.В., 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ.....	8
Практическая работа 1. Оценка деловых и личностных качеств руководителя	8
Практическая работа 2. Эволюция управленческой мысли	15
Практическая работа 3. Создание (анализ) предприятия в условиях незначительной конкуренции	16
Практическая работа 4. Построение дерева целей организации.....	18
Практическая работа 5. Анализ внешней и внутренней среды организации	21
Практическая работа 6. Разработка системы контроля в организации	24
Практическая работа 7. Разработка модели принятия управленческих решений	27
Практическая работа 8. Мотивация работников организации	30
Практическая работа 9. Разработка системы коммуникаций в организации	33
Практическая работа 10. Выявление неформального лидера в организации	35
Практическая работа 11. Управление конфликтами в организации	37
Практическая работа 12. Технологии управленческих мероприятий и действий.....	40
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА	50
Вопросы для подготовки к экзамену / зачету по курсу «Менеджмент»	50
Темы рефератов по курсу «Менеджмент»	52
Методические указания по написанию и оформлению рефератов	53
КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА	56
Требования к оформлению текстовой части контрольной работы (согласно СМК-О-СМГТУ-42-09 и ГОСТ 2.105-95).....	63

ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»	
ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ.....	66
Тест 1.....	66
Тест 2.....	68
Тест 3.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Организационные структуры управления	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Образец оформления	
 титального листа реферата	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Образец оформления титульного листа	
 контрольной работы.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	
И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	88

ПРЕДИСЛОВИЕ

Менеджмент – это управление, которое является одной из важных функций в разных сферах человеческой деятельности. Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении и людьми, и организациями, как создавать и совершенствовать организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами.

В современных условиях хозяйствования особое значение придается системе управления. От качества принимаемых и реализуемых управленческих решений во многом зависит эффективность функционирования организации в целом.

Материал практикума ориентирован на последовательное овладение обучающимися навыками профессиональной работы, предусмотренными в требованиях Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования нового поколения к уровню подготовки бакалавров. Целью практикума является формирование умений и профессиональных компетенций студентов по проведению анализа системы управления организации и процессов ее составляющих.

Практикум включает в себя учебно-практический материал по основным темам данного курса. Отличительной особенностью данного практикума является то, что в нем предлагается обучающимся выполнять практические задания на основе фактических материалов предприятий города Магнитогорска, Челябинского региона, республики Башкортостан (или по месту работы студентов).

Практикум адресован преподавателям, проводящим семинарские занятия, контрольные работы, студентам всех форм обучения, а также заинтересованным лицам, самостоятельно изучающим курс «Менеджмент». Практикум представляет собой структурный элемент учебного пособия и состоит из 2 частей: практические занятия, материалы для самостоятельной работы, и составлен в полном соответствии с теоретическим материалом курса.

Нацелен на помощь студентам и всем интересующимся вопросами и проблемами менеджмента, понимания сущности процесса управления. Выполнение заданий в индивидуальной или групповой форме способствует развитию у обучаемых важных качеств, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в будущем.

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Менеджмент» является одним из базовых цикла общепрофессиональных дисциплин, в котором воедино соединены философская, психологическая, экономическая тематика, а также вопросы управления. Курс раскрывает вопросы теории и практики управления и предназначен для формирования у обучающегося целостного объемного представления о системе управления и процессах ее функционирования. В курсе раскрываются сущность, содержание, основные подходы к управлению, закономерности его развития, функции управления, рассматриваются вопросы руководства, лидерства и власти, эволюции управленческой мысли. Курс закладывает основы для изучения специальных дисциплин.

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование у будущих бакалавров целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования; формулирование компетенций, необходимых в профессиональной деятельности.

В результате изучения дисциплины студент должен:

- **знать** природу и сущность менеджмента, основные тенденции его развития; основные школы менеджмента и их вклад в развитие управленческой мысли; понятие, виды, признаки и закономерности функционирования организации; особенности организации управленческой деятельности; формы, методы, технологии управления; виды и принципы построения организационных структур управления; технологии управления конфликтами; факторы эффективности менеджмента;

- **уметь** использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями; анализировать управленческие ситуации, принимать решения, учитывая их последствия; разрабатывать миссию организации и целевые программы; уметь оценивать эффективность управленческой деятельности; осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации; оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;

- **владеть** культурой мышления, навыками к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения.

Успешное овладение курсом «Менеджмент», предусмотренное учебной программой, предполагает выполнение студентами ряда следующих рекомендаций.

Процесс изучения дисциплины включает следующие виды занятий: лекции, семинарские (практические) занятия и самостоятельная ра-

бота обучающихся. На занятиях возможно использование технических средств обучения, новых информационных технологий.

Изучение курса «Менеджмент» студентами всех форм обучения включает в себя самостоятельную работу с книгой по усвоению теоретического материала, а также выполнение практических работ по данной дисциплине.

Практические занятия, как правило, проводятся в форме семинаров и практических работ. При проведении семинарских и практических занятий необходимо использовать активные методы обучения, написание и разбор деловых (метод кейс-стадий) ситуаций, деловые игры, метод проектов. Этот вид работы способствует выработке практического навыка в принятии эффективных управленческих решений.

Практические работы содержат краткие теоретические сведения, задания. Краткие теоретические сведения позволяют успешно выполнять задания без обращения к дополнительной литературе.

Пособие оснащено дополнительным, полезным для студентов учебно-методическим материалом, представленным в приложении и позволяющим раскрыть сущность изучаемых теоретических вопросов, и может быть использовано не только для углубления теоретических знаний, но и для приобретения необходимых навыков практической работы.

Материалы практикума могут быть использованы в системе текущего и заключительного контроля в рамках рейтинговой системы оценивания знаний обучаемых. Для проверки знаний теоретического материала в практикуме предлагаются темы рефератов, контрольные вопросы и тестовые задания по основным разделам курса «Менеджмент».

При составлении материалов практикума автор обобщил опыт преподавания дисциплины «Менеджмент».

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

Практические работы включают:

- краткие теоретические сведения;
- вопросы-задания, алгоритм их выполнения (или рекомендации для самостоятельной работы).

При выполнении практических заданий необходимо ориентироваться на приведенные рекомендации, обязательное описание совершаемых действий и подробный анализ полученных результатов.

Практическая работа 1

ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель – определить возможности использования испытуемого в управленческой должности.

Краткие теоретические сведения

Руководитель – категория работников, занимающих должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а также главные специалисты (главный бухгалтер, главный технолог, главный инженер и т.д.), а также государственные инспекторы. К руководителям должны быть отнесены и заместители по всем приведенным здесь должностям.

Профессиональные качества руководителя:

– *практический интеллект* (способность мыслить критически и логично; быстро, гибко и эффективно использовать свои знания и опыт в решении практических задач);

– *социальный интеллект* (умение вести себя согласно ситуации, создавать при помощи общения атмосферу, наиболее благоприятствующую успеху дела);

– *адекватная самооценка* (способность к самонаблюдению, самоконтролю, критичности и коррекции своего поведения);

– *профессиональные знания* (менеджеры и руководители высшего уровня должны обладать профессиональными качествами, позволяющими: выявлять проблему с учетом ее взаимосвязей с другими задачами управления; принимать оптимальные решения с учетом мнения различных специалистов; оперативно руководить и контролировать работу сотрудников).

С повышением уровня управления возрастают требования к психологическим качествам руководителей: *чувство ответственности, способность перспективно мыслить, настойчивость и целеустремленность, способность к социальной активизации других людей*. На более низких уровнях управленческой иерархии берется во внимание *склонность к систематической повседневной работе и способность к быстрой переориентации при изменении ситуации*.

В табл. 1.1 перечислены основные управленческие компетенции и их составляющие.

Таблица 1.1

Управленческие компетенции и их составляющие

Управленческие компетенции	Составляющие
Уровень квалификации, знание своей работы	- наличие высшего образования, соответствующего основному направлению работы; - достаточный для успешного выполнения управленческих функций профессиональный опыт (в том числе опыт руководящей работы); - хорошая ориентация в смежных областях, важных для успешного руководства (финансы, маркетинг, логистика и др.); - владение методами, способными обеспечить успех возглавляемого им подразделения
Оптимизация процесса управления людьми	- способность к правильной расстановке кадров; - постановка целей и определение приоритетов; - определение полномочий и ответственности; - планирование работы подчиненных и др.
Ориентация на результат	- решительность в реализации намеченного; - упорство при решении возникающих проблем; - способность пойти на разумный (обоснованный) риск в работе; - поддержка инициатив подчиненных и собственная способность к проявлению инициативы в решении управленческих задач
Формирование сплоченной команды	- подбор членов команды; - создание условий для успешной работы команды; - поддержание на высоком уровне собственного авторитета в глазах членов команды; - формирование у членов команды приверженности своей команде
Анализ проблем и принятие решений	- сбор информации и анализ информации, выделение существенной информации и группировка информации по категориям; - анализ проблем и затруднений, снижающих эффективность работы; - выработка альтернативных решений; - разработка критериев оценки альтернатив и выбор оптимального решения

Управленческие компетенции	Составляющие
Обмен информацией с подчиненными	- подготовка письменных распоряжений и отчетов; - проведение совещаний; - умение выступать перед аудиторией; - личное общение
Поддержание исполнительской дисциплины на высоком уровне	- четкая постановка целей и задач; - четкость в определении требований к работе (к будущим результатам); - обеспечение необходимыми ресурсами; - контроль исполнения
Мотивация труда подчиненных	- способность выявить индивидуальные предпочтения подчиненных в отношении материальных и моральных стимулов; - способность воодушевить подчиненных на достижение поставленных целей; - умение использовать средства материального и морального стимулирования; - способность добиться высокого уровня сотрудничества от подчиненных
Помощь подчиненным	- индивидуальный подход к подчиненным; - учет затруднений, с которыми сталкивается подчиненный в своей работе; - готовность оказать подчиненному необходимую помощь, если тот ее запрашивает; - формирование климата сотрудничества с подчиненными
Эффективное использование руководителем собственного потенциала	- планирование собственной карьеры; - постоянная работа по собственному профессиональному развитию; - планирование времени и умение хорошо организовать свою собственную работу; - умение поддерживать на высоком уровне собственную работоспособность

Задание.

1. Сформулируйте перечень качеств, необходимых руководителю.
2. Сформируйте экспертную группу в составе: эксперты группы А (2–3 человека), занимающие должности выше, чем оцениваемый работник, включая непосредственного начальника; эксперты группы Б (2–3 человека), занимающие должности одинакового ранга с испытуемым лицом; эксперты группы Г (2 человека) – работники, находящиеся в подчинении у данного испытуемого; эксперт группы В – представитель общественной организации.
3. Проведите инструктаж экспертной комиссии.
4. Выберите испытуемого и проведите анонимную экспертную оценку его качеств. Оценку осуществлять по пятибалльной системе:
 - «5» – высказывается, если качество проявляется полностью;
 - «4» – качество проявляется почти всегда;
 - «3» – количество проявлений и не проявлений качества одинаково;
 - «2» – качество проявляется редко;
 - «1» – качество проявляется крайне редко;
 - «0» – оценить качество невозможно (при подсчете средних оценок не учитывается).
5. Результаты экспертной оценки занесите в табл. 1.2.
6. Определите средний балл оценки экспертов по каждому качеству испытуемого и занесите его в табл. 1.2.
7. Постройте диаграмму оценки качеств работников (рис. 1.1).
8. Нанесите на диаграмму нормативные значения балльной оценки качеств руководителя (нормативные оценки определяются в организации для каждой должности отдельно). Проанализируйте экспертную и нормативную диаграммы.
9. Умножьте средний балл по каждому качеству испытуемого на балльную оценку значимости соответствующего качества из табл. 1.3.
10. Укажите, какие из отсутствующих в листе качеств ярко выражены у испытуемого. Дайте необходимую мотивировку выставленных оценок.
11. Сделайте вывод о готовности испытуемого к выполнению руководящих функций.
12. Разработайте рекомендации по направлениям подготовки испытуемого к выполнению функций руководителя.
13. Сделайте вывод по работе.

Лист оценивания

Наименование качества	Оценка экспертов								Средняя оценка	Самооценка	Нормативное значение	Заключение
	А		Б		Г		В					
1. Трудолюбие												
2. Принципиальность, честность												
3. Обязательность, верность слову												
4. Самоконтроль												
5. Энергичность												
6. Работоспособность												
7. Выдержанность												
8. Настойчивость в достижении цели												
9. Инициативность												
10. Целеустремленность												
11. Самостоятельность в решении вопросов (умение и стремление взять на себя ответственность)												
12. Самоорганизованность												
13. Дисциплинированность												
14. Исполнительность												
15. Умение четко определить цель и поставить задачу												
16. Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие; способность мобилизовать коллектив и повести за собой												
17. Умение и стремление наладить контроль и учет деятельности подчиненных												
18. Способность оперативно принимать решения												
19. Способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных												
20. Творческий подход к делу												
21. Умение поддерживать инициативу												

Наименование качества	Оценка экспертов								Средняя оценка	Самооценка	Нормативное значение	Заключение
	А		Б		Г		В					
22. Знание организационно-управленческих принципов и методов												
23. Умение использовать резервы												
24. Знания по профилю руководимого подразделения												
25. Умение работать с документацией												
26. Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящим руководством												
27. Умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями												
28. Умение устанавливать отношения с подчиненными												
29. Умение прислушаться к чужому мнению												

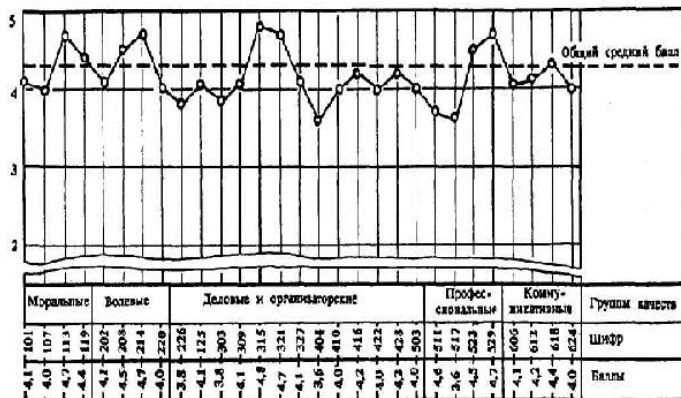


Рис. 1.1. Диаграмма оценки качеств работника

Таблица 1.3

Качества личности	Балльная оценка значимости	Ранг
Моральные качества		
1. Трудолюбие	2,2	24
2. Принципиальность, честность	3,0	16
3. Обязательность, верность слову	2,9	17
4. Самокритичность	2,5	19
Волевые качества		
5. Энергичность	2,3	23
6. Работоспособность	2,0	29
7. Выдержанность	2,1	28
8. Настойчивость в достижении цели	2,1	27
Деловые качества и организаторские способности		
9. Инициативность	2,2	25
10. Целеустремленность	2,1	26
11. Самостоятельность в решении вопросов	2,5	21
12. Самоорганизованность	2,7	22
13. Дисциплинированность	2,4	20
14. Исполнительность	2,5	20
15. Умение четко определять цель и поставить задачи	3,2	13
16. Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие	4,6	7
17. Умение и стремление наладить контроль и учет деятельности подчиненных	4,0	12
18. Способность и стремление оперативно принимать решения	3,1	15
19. Способность анализировать и объективно оценивать результаты	4,8	5
20. Творческий подход к порученному делу	3,1	14
21. Умение поддерживать инициативу	4,6	6
Профессиональные знания		
22. Знание организационно-управленческих принципов и методов	4,4	10
23. Умение использовать резервы	4,4	11
24. Знания по профилю руководимого подразделения	5,8	1
25. Умение работать с документацией	5,1	3
Коммуникативные качества		
26. Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящим руководством	4,6	8
27. Умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями	4,4	9
28. Умение устанавливать отношения с подчиненными	4,9	4
29. Умение прислушиваться к чужому мнению	5,6	2

Практическая работа 2

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Задание:

1. Изучите теоретический материал по теме «Школы и подходы в истории менеджмента». Проведите анализ основных достижений представителей различных школ управления. Заполните табл. 2.1–2.7.

Таблица 2.1

Школа научного управления

Представители школы	Вклад в развитие теории и практики управления

Таблица 2.2

Классическая (административная) школа

Представители школы	Вклад в развитие теории и практики управления

Таблица 2.3

Школа человеческих отношений и поведенческих наук

Представители школы	Вклад в развитие теории и практики управления

Таблица 2.4

Школа науки управления (школа количественных методов управления)

Представители школы	Вклад в развитие теории и практики управления

Таблица 2.5

Вклад различных школ в развитие науки и практики управления

Школа научного управления	Классическая школа	Школа человеческих отношений и поведенческих наук	Школа количественных методов управления

Таблица 2.6

Подходы в истории менеджмента

Процессный подход	Системный подход	Ситуационный подход

2. Изучите теоретический материал по теме «Модели менеджмента» и представьте его в виде табл. 2.7.

Таблица 2.7

Модели менеджмента

Название модели	Сущностные характеристики

3. Сделайте вывод по материалам работы

Практическая работа 3

СОЗДАНИЕ (АНАЛИЗ) ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Цель – разработать структуру управления организации в условиях незначительной конкуренции.

Краткие теоретические сведения

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели. Организация рассматривается как открытая система, подверженная влиянию факторов внешней среды.

Типовое содержание сведений о фирме может быть представлено в виде справки, включающей различные разделы, размещающиеся в определённой последовательности и дающие наиболее полное представление о производственно-сбытовой деятельности фирмы, её организационной структуре, финансовом положении, престиже. В справке приводятся следующие данные:

- полное и сокращённое наименование фирмы;
- почтовый адрес фирмы, место регистрации, номер телефона, телекса и телефакса;
- размер фирмы, место фирмы в числе крупнейших компаний страны, региона, города;
- характер собственности фирмы; правовое положение фирмы; характеристика фирмы по капиталу и контролю;
- год основания и основные этапы развития фирмы;
- сфера деятельности с указанием вида хозяйственной деятельности;
- основные товары производства, торговли и услуги;
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направления специализации;
- владельцы фирмы или материнская компания, тип объединения, в которое входит фирма и её положение в нём, представительства фирмы;
- состав руководящих органов, организационная структура управления, названия подразделений фирмы, численный состав правления;
- производственная и материально-техническая база фирмы, число и местонахождение предприятий, их мощность, число и местоположение сбытовых организаций, складов, станций сервисного обслуживания;

- число занятых в фирме, основной профессиональный состав работников, руководство предприятия и их опыт работы;
- основные финансовые показатели деятельности фирмы за несколько последних лет;
- производственно-технические и прочие связи с другими фирмами и т.д.

Справка о предприятии может содержать как краткие, так и полные сведения.

В зависимости от характера связей выделяют следующие типы организационных структур управления:

1. *Линейные.*
2. *Функциональные.*
3. *Дивизионные: продуктовая; региональная; структура, ориентированная на потребителя.*
4. *Централизованные: штабные; структуры с централизацией экономических функций; структуры управления издержками производства.*
5. *Адаптивные (органические): проектные; матричные; бригадные; бригадные кросс-функциональные; программно-целевые.*
6. *Комбинированные (смешанные) структуры.*

Примеры характеристик организационных структур управления представлены в прил. 1.

Задание:

1. Выберите профиль деятельности вашей организации *.
2. Определите основные направления развития вашей организации.
3. Сформулируйте главную цель (конечный результат) деятельности вашей организации.
4. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации.
5. Выберите организационную структуру управления вашей организацией. Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки.
6. Разработайте положение о структуре управления вашей организации.
7. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия.
8. Сделайте вывод по работе.

*Все практические работы выполняются на базе одного предприятия (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

Практическая работа 4

ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель – определить миссию и разработать многоуровневую схему распределения целей организации.

Краткие теоретические сведения

Первым шагом в разработке плана развития организации является определение предназначения предприятия или его миссии.

Миссия – это концепция бизнеса, выраженная в краткой форме.

Содержание миссии предприятия определяется исходя из следующих пунктов:

1. Миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме.

2. В основе миссии должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей организации.

3. Вопрос о том, почему потребители будут покупать товары и услуги данного предприятия, а не другого, должен иметь чёткий ответ.

Формулировка миссии организации должна содержать следующие элементы:

А. Ответ на вопрос, какой деятельностью занимается организация.

Б. Задачи организации с точки зрения его товаров или услуг, его основных рынков и технологий.

В. Отношение внешней среды к компании, а также ее рабочие принципы, набор ограничений и условия функционирования.

Г. Культура организации, ее положение и имидж, представление о компании в общественном сознании.

В табл. 4.1 приведены примеры формулировок миссии.

Таблица 4.1

Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Компания Utel (источник http://www.chsi.u-tel.ru)	Формирование и удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах, интеграция в Глобальное информационное общество XXI в.
Магнитогорский металлургический комбинат (источник http://www.mmk.ru/rus)	Производство и сбыт высококачественной металлопродукции, удовлетворяющей потребностям наших клиентов, для получения прибыли в объеме, достаточном для развития предприятия до уровня лидирующей мировой компании и проведения разумной социальной политики

После установления миссии предприятия необходимо перейти к определению целей.

Цели организации – результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность. Цели – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Организации представляют собой многоцелевые системы, которые реализуют несколько ключевых целей, важных для их существования. Между всеми целями существует тесная связь и взаимная обусловленность, что позволяет рассмотреть их как систему целей организации. В табл. 4.2 приведен пример ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой организации. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей. В табл. 4.2 приведены примеры ключевых целей организации.

Таблица 4.2

Примеры ключевых целей организации

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Менеджмент (управление)	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
НИР (инновации), НИОКР	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя исследования и разработки, определенный процент доходов от объема реализации продаж
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал (кадры)	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке

Цели и задачи всех уровней должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

На вершине этой модели – общая цель (миссия) организации, а фундаментом являются задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным образом и в заранее установленные сроки. Как правило, организация ставит и реализует не одну, а несколько важных для нее стратегических целей. Декомпозиция главной (общей) цели на подцели осуществляется по следующим правилам:

- общая цель, является корнем и стволом дерева, находится в вершине графа и определяет конечный результат;
- реализация подцелей каждого последующего уровня «скелета» дерева в виде ветвей, расходящихся по направлениям, является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формировании «дерева целей» следует исходить из того, что каждая ветвь дерева описывает результат, а не способ его достижения;
- подцели каждого уровня независимы друг от друга и невыводимы друг из друга.

Объединенные таким образом цели и задачи составляют иерархическую модель, называемую «деревом целей». На рис. 4.1 представлен классический пример построения этой целевой модели.

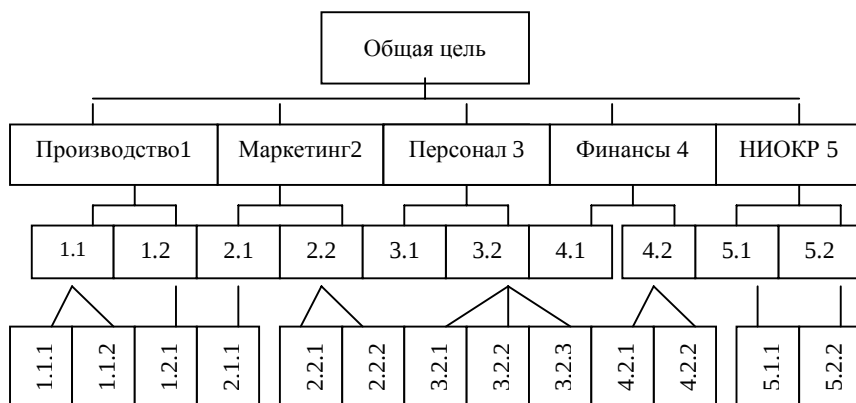


Рис. 4.1. Схема многоуровневого распределения целей организации (дерево целей)

Задание:

1. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности своей организации.
2. Определите основные направления решения главной цели развития вашей организации. Сформулируйте их как задачи первого уровня целевой программы.
3. Определите основные направления решения каждой из задач 1-го уровня. Сформулируйте их как задачи 2-го уровня целевой программы.
4. Определите основные направления решения каждой из задач 2-го уровня. Сформулируйте их как задачи 3-го уровня целевой программы.
5. Проанализируйте сформулированные цели и составьте многоуровневую схему их распределения (дерево целей). По ходу выполнения внесите необходимые дополнения.
6. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 5

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель – провести анализ внешней и внутренней среды организации, с целью выявления возможности организации противостоять изменяющимся факторам среды и своевременной реакции на них.

Краткие теоретические сведения

Под внешней средой следует понимать совокупности объектов, обладающих следующими свойствами: они находятся за юридическими границами организации; они формируют определенные обстоятельства, воздействующие на процессы управления организацией; они не подвергаются задающим или управляющим воздействиям со стороны собственников и менеджеров организации.

Внешняя среда определяет динамику управления персоналом производственных подразделений, подразделений обеспечения с целью достижения и удержания ими заданных параметров и получения максимальной отдачи от вложенных финансовых, материальных, производственных, интеллектуальных, трудовых ресурсов при производстве и реализации товаров и услуг. В общем случае угрозы из внешней среды направлены на нарушение этой цели управления организацией. По характеру опосредованности связей внешняя среда делится на внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволяют поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности.

Анализ проводится по основным составляющим внешней среды фирмы. Для проведения анализа по каждой составляющей предлагаются следующие вопросы:

1. *Экономическая среда.* Каков ожидаемый темп роста ВВП или промышленной продукции? Каков ожидаемый уровень инфляции? Какое изменение в экономике способно отрицательно повлиять на развитие рынка и спроса? Какие меры необходимо предпринять, если такое изменение произойдет?

2. *Научно-техническая среда.* Какие технические достижения, влияющие на себестоимость продукции и услуг, могут появиться? Какое развитие техники и технологии может повлиять на спрос наших товаров? Какие технологии могут представлять угрозу для области деятельности нашего предприятия? Какие меры необходимо предпринять с сегодняшнего дня, чтобы минимизировать влияние подобных изменений?

3. *Политическая среда.* Какие политические процессы, происходящие в обществе, могут повлиять на нашу деятельность? Какие законы, и какие постановления, способные повлиять на наш бизнес, могут быть приняты в ближайшем будущем? Какие финансовые и налоговые ин-

струкции могут повлиять на рентабельность нашего бизнеса? Каким образом ведется контроль отрасли со стороны правительственных органов и как он будет развиваться? Что необходимо предпринять предприятию в случае возможных осложнений условий деятельности?

4. *Социально-демографическая среда.* Какие социально-демографические изменения затрагивают наш бизнес? Какие изменения в позиции покупателей могут повлиять на глобальный спрос? Каковы предсказуемые последствия этих изменений?

5. *Экологическая среда.* Какие процессы, применяемые нашими поставщиками, создают угрозу для окружающей среды? Как поступить если поставщики будут вынуждены изменить свой производственный процесс? Какие используемые нами процессы и сырьевые материалы создают угрозу для здоровья или окружающей среды? Может ли наше предприятие стать мишенью для экологических движений? Какие меры должны быть приняты в случае необходимых изменений?

Содержание вопросов может быть адаптировано к конкретному случаю.

Под внутренней средой следует понимать совокупности объектов, обладающих следующими свойствами:

- они находятся в юридических границах организации;
- они формируют обстоятельства, определяющие процессы преобразования информации, производства товаров и услуг;
- они должны подвергаться задающим или управляющим воздействиям со стороны собственников и менеджеров организации.

Внутренняя среда определяет содержание и динамику управления персоналом органов управления с целью получения его максимального вклада в достижение и удержание производственными и обеспечивающими подразделениями заданных параметров при производстве и реализации товаров и услуг. В общем случае угрозы из внутренней среды направлены на нарушение второй цели управления организацией.

К внутренней среде организации будем относить ее кадры, технические средства обеспечения управления и технические средства производства товаров и услуг, технические средства жизнеобеспечения, территории и помещения для их размещения и функционирования, организационную и производственную структуры предприятия, материальные, финансовые и социальные ресурсы.

В любой организации должен идти непрерывный процесс анализа внутренней среды на основе обновляющейся информации. Анализ внутренней среды позволяет вовремя скорректировать цели и задачи организации, определить внутренние возможности, сильные и слабые стороны, потенциал, основные навыки и умения, на которые можно рассчитывать в конкурентной рыночной борьбе.

Задание:

1. Охарактеризуйте значение внешней среды организации, выделив основные параметры внешней среды.

2. Охарактеризуйте факторы внешней среды, разделив их на две группы: среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия.

3. Проведите изучение факторов внешней среды по следующим направлениям: экономические, политические, рыночные, технологические, социальные факторы, конкурентная среда и международная среда. Заполните табл. 5.1.

Таблица 5.1

Факторы внешней среды

Направления изучения	Изучаемые факторы

Охарактеризуйте значение внутренней среды организации. Проведите анализ факторов внутренней среды организации и заполните табл. 5.2.

Таблица 5.2

Факторы внутренней среды

Направления анализа	Факторы

4. Проведите анализ конкурентной среды и определите основные направления, формы, методы и средства деятельности конкурирующих организаций (на примере 2–3 реально существующих организаций-конкурентов вашего профиля деятельности).

5. Проанализируйте свои достоинства и недостатки по сравнению с конкурирующими организациями.

6. Разработайте мероприятия, позволяющие повысить конкурентную способность вашей организации.

7. Проанализируйте возможность конкурентной защиты разработанной структуры управления организации, при необходимости внося изменения.

8. При отсутствии возможности повысить уровень конкурентной защиты за счет частичных структурных изменений, разработайте конкурентоспособную структуру управления организации, используя материалы работ 3, 4.

9. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 6

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Краткие теоретические сведения

Контроль, представляет собой систему управленческих мер по наблюдению за ходом и проверке результатов деятельности организации, осуществляемую уполномоченными на то субъектами управления с целью выявления и устранения отклонений в этой деятельности от установленных требований или заданных параметров.

Выделяют следующие виды контроля:

- предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

- текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

- заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Все объекты контроля можно разделить на две основные группы: данные для оперативного контроля и данные для стратегического контроля деятельности организации:

1. Оперативный контроль – это проверка соответствия плановых показателей оперативного плана реальным показателям производственно-коммерческой деятельности предприятия за плановый период времени.

Данные оперативного контроля в основном базируются на оперативном плане маркетинга и входящих в него различных маркетинговых мероприятиях. К ним могут относиться: объём продаж товаров и услуг, размеры прибылей и убытков, реакция покупателей на новые товары, соответствие запланированных и реальных результатов от проведения различных маркетинговых мероприятий, показатели эффективности работы основных подразделений службы маркетинга и т.д.

В рамках данного контроля проводят аналитическую работу, включающую:

- изучение занимаемой предприятием доли рынка сбыта, соответствие фактической доли рынка производственным и коммерческим возможностям;

- анализ реализации и использования возможностей реализации произведенной продукции предприятия;
- анализ эффективности работы сбытовых подразделений и основных каналов сбыта продукции предприятия;
- анализ издержек и рентабельности производственной и сбытовой деятельности предприятия;
- анализ соотношения затрат на проведение маркетинговых мероприятий с фактической реализацией произведённой продукции, т.е. оценка эффективности затрат на маркетинг;
- анализ поведения покупателей и потребителей продукции, установление уровня их удовлетворённости;
- контроль за поведением конкурентов, степенью их воздействия на позиции предприятия на рынке, на выполнение плановых показателей;
- анализ эффективности управления функциями всех подразделений предприятия.

Цель данного контроля – установить совпадение или несоответствие основных запланированных показателей реально достигнутым результатам по объёмам реализации товаров и услуг, доходам и прибылям, рентабельности в целом, по отдельным товарам и целевым рынкам, на которых работает предприятие. Контроль проводят руководители подразделений и ведущие специалисты предприятия.

2. *Стратегический контроль* – это проверка соответствия основных маркетинговых подходов целям и задачам предприятия с учетом меняющихся факторов во внешней среде. В данном случае осуществляется критическая оценка эффективности организации в целом.

К объектам стратегического контроля относятся: базовые рынки предприятия, главные цели и задачи, основные стратегии деятельности, планирование, направления деятельности, состояние внешней маркетинговой среды, организация маркетинга на предприятии.

В рамках стратегического контроля проводят аналитическую работу, включающую:

- анализ внешней среды и всего комплекса сил, влияющих на деятельность предприятия;
- анализ состояния информационной базы предприятия;
- анализ состояния рынка предприятия и перспективы его развития;
- проверку актуальности поставленных целей и задач предприятия, а также их реальная достижимость;
- проверка эффективности и соответствия выбранных стратегий предприятия поставленным целям;
- анализ организационной структуры управления предприятия;
- анализ состояния планирования и прогнозирования.

В основе стратегического контроля может также лежать и ситуационный анализ деятельности предприятия. Стратегический контроль осуществляется руководством предприятия при помощи руководителей подразделений.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

I. Текущий контроль

Цель – разработать систему текущего контроля за деятельностью подчиненного.

Задание:

1. Охарактеризуйте существующую систему контроля в организации.
2. В организации выберите группу «непосредственный руководитель – подчиненный», проанализируйте их функциональные права и обязанности, определите контрольные показатели, в наибольшей степени влияющие на реализацию главной цели организации.
3. Выберите формы контроля за деятельностью подчиненных по выделенным стандартам.
4. Определите методы сбора и обработки контрольной информации в организации.
5. Проанализируйте разработанную систему контроля на предмет ее эффективности.
6. Сделайте выводы по работе.

II. Заключительный контроль

Цель – разработать систему заключительного контроля деятельности служб и подразделений по достижению главной цели организации.

Задание:

1. По материалам работ 3–6 определите основные цели и задачи организации.

2. Разработайте стандарты (показатели) для контроля за деятельностью организации по достижению главных целей.
3. На основании общих стандартов определите контрольные показатели для служб и подразделений организации.
4. Выберите способы сбора и передачи контрольной информации.
5. Определите контролирующие функции линейных руководителей (определение осуществите «снизу – вверх»).
6. Определите контролирующие функции руководителей служб и подразделений организации.
7. Разработайте маршрутную схему передачи контрольной информации.
8. Сделайте выводы по работе.

Практическая работа 7

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Цель – разработать модель принятия управленческих решений. Провести поиск и выбор решений с помощью морфологического анализа.

Краткие теоретические сведения

Принятие решения – процесс, начинающийся с возникновения проблемной ситуации и заканчивающийся выбором решения, т.е. это действие по устранению проблемной ситуации. Управленческое решение является связующим процессом, обязательной составной частью каждой функции процесса управления и взаимодействия элементов организационной системы.

Организация процесса принятия управленческого решения – это увязанный по целям, ресурсам, исполнителям, срокам, технологиям и в пространстве комплекс работ по разработке решения, контролю и координации его выполнения. Этот комплекс работ охватывает такие аспекты, как:

- ✓ мысленное представление процесса познания элементов технологии ППРУР и организации;
- ✓ формулирование требований к качеству принимаемых и реализуемых решений;
- ✓ определение количества и структуры этапов и операций процесса разработки управленческих решений;
- ✓ разработка блок-схемы (алгоритма) принятия управленческого решения (рис. 7.1);
- ✓ анализ и прогнозирование изменяющихся параметров внешней среды и объекта управленческого решения и его экономическое обоснование;
- ✓ организация выполнения решения.

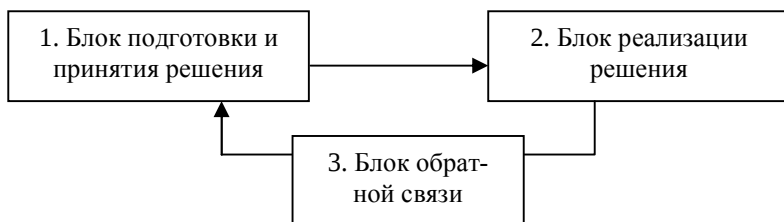


Рис. 7.1. Основные блоки ППРУП

В процессе деятельности предприятие сталкивается с различными проблемами, которые касаются всех сфер его деятельности. Правильное их определение и изучение позволяют разработать необходимые мероприятия для успешного достижения целей организацией.

Анализ проблем предприятия является одним из необходимых моментов в планировании деятельности организации. Наиболее эффективен в данном случае метод морфологического анализа.

Морфологический анализ – это процесс определения морфологического множества, т.е. множество структурных решений объектов, принадлежащих рассматриваемому классу. Результаты морфологического анализа представляются в виде моделей морфологического множества, которые в зависимости от полноты представления информации о структурах объекта делятся на модели морфологического множества уровня идентификации и модели морфологического множества уровня спецификации.

Морфологический анализ предполагает определение истоков и характера проблемы, ее тип и структуру, остроту проявления. Он включает следующие действия:

1. Определяются причины возникновения опасности или реальности кризисной ситуации. Эти причины надо анализировать в делении на внутренние и внешние, закономерные или случайные (результат ошибок), отдаленные или непосредственные.

2. Проводится ранжирование причин кризиса по критерию важности, взаимодействия (возможность цепной реакции), с выделением управляемых и неуправляемых процессов.

3. Для некоторых организаций полезно проанализировать отраслевую направленность деятельности. Это необходимо для дальнейшего выбора стратегии.

4. Выбор стратегии деятельности фирмы.

5. Если дается заключение о том, что все направления деятельности остаются прежними, то в настоящее время проводить какие-либо изменения нецелесообразно. Это может привести к ухудшению сложившейся ситуации. Изменениям может мешать и психологическая инерция, существующая в деловой атмосфере.

6. Принимается решение о том, что в работу организации вносятся элементы нового, то есть несущественно изменяются либо сырье, либо технология. Это означает, что переход к новому направлению деятельности, близкому по своим принципиальным положениям к ранее существовавшему, возможно, позволит организации повысить свою конкурентоспособность на рынке.

7. Возможно принятие решения о том, что деятельность организации изменяется полностью, то есть один из факторов деятельности (в производственной организации – сырье, технологии, конечная продукция) изменяется принципиально. Фирма начинает использовать новые сырье, технологии или производить новый продукт. Это означает, что принципиально новое направление деятельности позволит фирме выйти из кризисной ситуации и стать конкурентоспособной на новом для себя рынке.

8. Не исключается и вывод о необходимости разработки структурных моделей каждого направления деятельности. Это включает составление структурно-морфологических классификаций каждого направления деятельности, анализ данных о деятельности фирмы и фирм, занимающихся выпуском аналогичной продукции, определением этапа жизненного цикла, на котором в настоящее время находится фирма, и сопоставление (тренда к волне жизненного цикла) с той или иной производственной стратегией и сравнение этих этапов с этапами других производственных фирм аналогичных стратегий.

9. Проводится проверка взаимосвязи и взаимоувязки направлений деятельности в единую систему. Она заключается в определении противоречий между различными направлениями деятельности.

10. Оценивается возможная конкурентоспособность организации при новых условиях работы. Формулируется окончательный вариант решения и начинается процедура реализации решения.

Задание:

1. Смоделируйте проблемную ситуацию, характерную для деятельности проектируемой организации (например, как обновить ассортимент изготавливаемой на вашем предприятии продукции?).

2. Проанализируйте проблемную ситуацию и дайте точную формулировку проблемы.

3. Составьте списки характеристик морфологических признаков проблемы.

4. Разработайте варианты решения проблемы по каждой характеристике.

5. Разработайте варианты решения проблемы в целом.

6. Проведите анализ и оценку выработанных вариантов решения проблемы с учетом требований, предъявляемых к управленческому решению (для этого ответьте на вопросы: КТО, ЧТО, ГДЕ, КОГДА, ПОЧЕМУ, КАК?).

7. Выберите окончательный вариант решения проблемы.

8. Сделайте выводы по работе.

Практическая работа 8

МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель – разработать систему мотивации работников организации на достижение поставленных целей.

Краткие теоретические сведения

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

В общем смысле **мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивация – это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

В мотивации следует рассматривать факторы, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное (безопасность). Вторичные (потребности высшего уровня) вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими – потребность в привязанности, уважении, успехе, самореализации.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного механизма. Мотивационная структура достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению. Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

Стимулированием называется целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов. Стимулирование предполагает внешнее (моральное, фи-

зическое, материальное) воздействие на людей с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников. **Цель стимулирования** – побудить персонал работать не вообще, а делать лучше (больше) то, что обусловлено служебными отношениями.

Методы стимулирования можно разделить на две группы: моральные и материальные. В качестве критерия здесь выступает вид потребностей, на степень удовлетворения которых воздействует стимулирующая функция. **Моральное стимулирование** включает в себя два класса методов: *коллективные* (активируется деятельность персонала, стимулируются их координация, кооперация и взаимопомощь в ходе решения общеколлективных задач – критика и самокритика, организация общественного мнения, разделение ролей, сближение официальной и неофициальной структур коллектива) и *индивидуальные* (предъявление требований, оценка и побуждение к самооценке, обмен мнениями, советы, предложения, рекомендации и др.). Материальное стимулирование регулирует поведение на основе использования денежных выплат и материальных санкций (премирование, лишение премий, материальная ответственность), а также награждения ценными подарками. Наряду с моральным и материальным можно выделить *организационное* стимулирование (например, временем). В то же время нужно иметь в виду, что стимулирование не заменяет административных методов воздействия.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть **экономических стимулов** состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. **Неэкономические стимулы** делятся на организационные и моральные. *Итоговое вознаграждение* (или наказание) связывается с достигнутым результатом (конечным или промежуточным), поэтому оно должно отражать вклад в него, быть справедливым, побуждать его в будущем работать еще лучше.

Задание:

1. Изучите теоретический материал по теме «Мотивация деятельности в менеджменте», «Теории мотивации». Заполните табл. 8.1–8.3, отражающие сущность подходов и вклад ученых в развитие теорий мотивации.

Таблица 8.1

Теории мотивации

Категории	Суть	Представители	Научный вклад
Содержательный подход			
Процессуальный подход			

Таблица 8.2

Содержательные теории мотивации

Название теории	Содержание (сущностные черты) теории

Таблица 8.3

Процессуальные теории мотивации

Название теории	Содержание (сущностные черты) теории

Заполните табл. 8.4, сравнив и указав на соответствие основных положений концепций содержательного подхода к мотивации.

Таблица 8.4

Взаимосвязь содержательных теорий мотивации

Автор	Маслоу	Альдерфер	Мак-келланд	Герцберг
Потребности				

2. На основании материалов работ выберите руководителя любого подразделения вашей организации.

3. Гипотетически сформулируйте первичные и вторичные потребности выбранного руководителя.

4. По лабораторным работам проанализируйте цели организации и роль выбранного руководителя и руководимого им подразделения в достижении этих целей.

5. Определите, удовлетворение каких потребностей позволит стимулировать деятельность руководителя на достижение целей организации.

6. Какие экономические и неэкономические стимулы необходимо применять для удовлетворения потребностей выбранного руководителя для достижения целей организации?

7. Разработайте формы, методы и средства управления руководителем через удовлетворение его потребностей.

8. Разработайте систему вознаграждения руководителя за результаты трудовой деятельности.

9. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 9

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель – разработать комплекс управленческих действий по созданию в организации системы коммуникаций.

Краткие теоретические сведения

Коммуникация – это обмен, в ходе которого обе стороны играют активную роль. Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель: обеспечение понимания информации. В процессе обмена выделяют 4 основных элемента:

1. Отправитель – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Каналы – средства передачи информации (устная речь, письменно).
4. Получатель – лицо, которому информация предназначена и которое ее интерпретирует.

Этапы коммуникационного процесса:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала – с помощью слов, интонаций, жестов. Каналов может быть много;
- передача – физическая передача информации;
- декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются местами. Она способствует повышению эффективности коммуникации. Обратная связь позволяет обеим сторонам коммуникационного процесса подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называется все то, что искажает смысл передаваемого сообщения.

На рис. 9.1. представлены типы коммуникационных сетей.

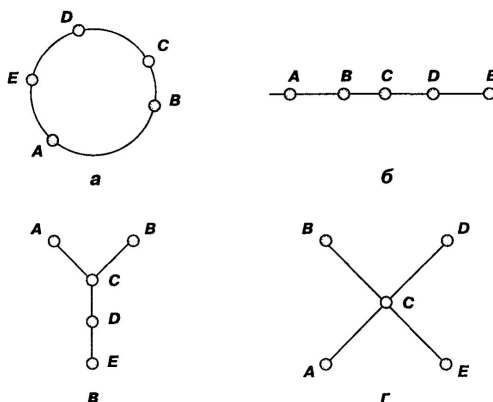


Рис. 9.1. Типы коммуникационных сетей: а – круг; б – цепь; в – «Y»; г – колесо

Сеть коммуникаций в виде «круга» является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними.

Сеть коммуникаций в виде «колеса» представляет собой менее активную структуру, имеющую определенного лидера, хорошо и устойчиво организованную и более упорядоченную. В сетях данного типа представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом только через своего начальника.

Сеть коммуникаций типа «Y» называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы.

Сеть коммуникаций типа «цепочка» представляет тип властной иерархии, в которой появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации.

«Всеканалные» (многоканальные) сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворенности ее членов. Она является важным компонентом в типах взаимодействия внутри организаций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач.

Коммуникация удастся, если символы имеют одинаковое значение, как для отправителя, так и для получателя. С точки зрения руководителя обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него руководитель.

Задание:

1. Охарактеризуйте систему коммуникаций в вашей организации. Вычертите ее блок-схему.
2. Определите тип коммуникационных сетей вашей организации. Охарактеризуйте их.
3. Определите, какие коммуникационные роли выполняют руководители и сотрудники вашей организации.
4. Определите, какие коммуникационные проблемы и барьеры существуют в вашей организации, и предложите меры по их устранению.
5. Опишите процесс передачи сообщений в вашей организации и определите его эффективность.
6. Разработайте рекомендации по совершенствованию коммуникационного процесса в организации.
7. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 10

ВЫЯВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНОГО ЛИДЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель – выявить неформального лидера в коллективе организации путем проведения социологического исследования.

Краткие теоретические сведения

Быть менеджером и быть лидером в организации – это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении организационных отношений использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером.

Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи. Лидерство определяется способностью оказывать влияние на отдельные личности и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера:

- 1) интеллектуальные способности;
- 2) черты характера личности (инициативность, независимость, самостоятельность, амбициозность, настойчивость, работоспособность, агрессивность);
- 3) приобретенные умения – умение кооперироваться, завоевывать популярность, дипломатичность, брать риск и т.д.

Группа – двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них оказывает влияние на другого и испытывает его влияние.

Существуют формальные и неформальные группы.

Формальные группы – группы, созданные руководителем для выполнения конкретных задач и достижения цели организации. Они создаются по заранее планомерному плану. Существует три подвида:

Командная группа – состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые могут быть его руководителями.

Рабочая (целевая) группа – состоит из лиц, работающих над одним и тем же заданием.

Комитет (совет) – группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения задания или комплекса задания. Создаются для заполнения пробелов, в ОСУ для решения задач, не входящих в компетенцию не одного из отделов, для координации деятельности

отделов и выполнения специальных функций. Во всех случаях в них осуществляется групповое принятие решений и осуществление действий.

Постоянные и специальные комитеты – эффективны в следующих ситуациях, когда принимаемое решение будет непопулярным и групповое решение поднимет дух организации.

Неформальная группа – спонтанно организовавшаяся группа людей, которая вступает в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Характерными чертами неформальных организаций является социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформальных лидеров, слухи.

Проблемы:

- 1) снижение эффективности организации;
- 2) распространение ложных слухов;
- 3) сопротивление переменам.

Большая преданность организации, высокий дух коллективизма, более высокая производительность труда в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные. Чтобы справиться с проблемами и овладеть выгодами неформальных организаций, руководители должны:

- 1) признать неформальную организацию и работать с ней;
- 2) прислушиваться к мнениям членов группы и неформальных лидеров;
- 3) учитывать эффективность решений неформальных организаций;
- 4) разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений;
- 5) гасить слухи путем оперативного представления официальной информации.

Задание:

1. Изучите теоретический материал по теме «Теории лидерства», отражающий сущность основных теорий лидерства, заполните табл. 10.1.

Таблица 10.1

Основные теории лидерства

Теории лидерства	Сущностная характеристика

2. Составьте список сотрудников организации, каждому присвоив определенный номер.

3. Предоставьте такой список каждому сотруднику организации, рассказ о целях исследования.

4. На списках коллектива каждый сотрудник должен записать и ответить на предложенные вопросы в следующем виде:

а) к кому бы Вы обратились по производственному вопросу?
Пример ответа: 3–6 (так должен выглядеть ответ, если Ваш номер 3, а вы выбираете 6);

б) кого бы Вы выбрали руководителем группы (отдела);

с) кто Вам симпатичен как личность;

д) к кому бы вы обратились за помощью.

5. Проведите социометрию по трем критериям выявления «лидера»:

– профессионализму;

– организаторскому;

– эмоциональному.

6. Социометрию выразите в виде графа.

7. Проанализируйте результаты социометрии, определите неформального лидера. Какую роль неформальный лидер играет в процессе принятия и реализации решений в организации?

8. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 11

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель – разработать систему действий по управлению конфликтами (связанными с перераспределением ресурсов; между различными уровнями руководства; с различиями целей подразделений организации; из-за некомпетентности руководителей и т.д.)

Краткие теоретические сведения

Конфликт – процесс развития и разрешения противоречий, который означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия собственных взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое.

В конфликте есть позитивные стороны. Конфликт – это эффективный способ выявления проблем. Конфликт выполняет стимулирующую функцию. Для преодоления сопротивления изменениям необходимо размораживание, в рамках которого у людей формируется видение перспективы и представление о том, что должно остаться неизменным. Конфликт – это эффективное средство размораживания системы, поскольку он свидетельствует о необходимости перемен. Стимулирующая функция конфликта проявляется еще и в том, что при правильном управлении конфликтом изменения осуществляются эволюционно. Конфликт помогает человеку познать самого себя. В конечном итоге, конфликт – это спусковой клапан эмоций, способ ослабления эмоционального напряжения

Модель конфликта представлена на рис. 11.1.

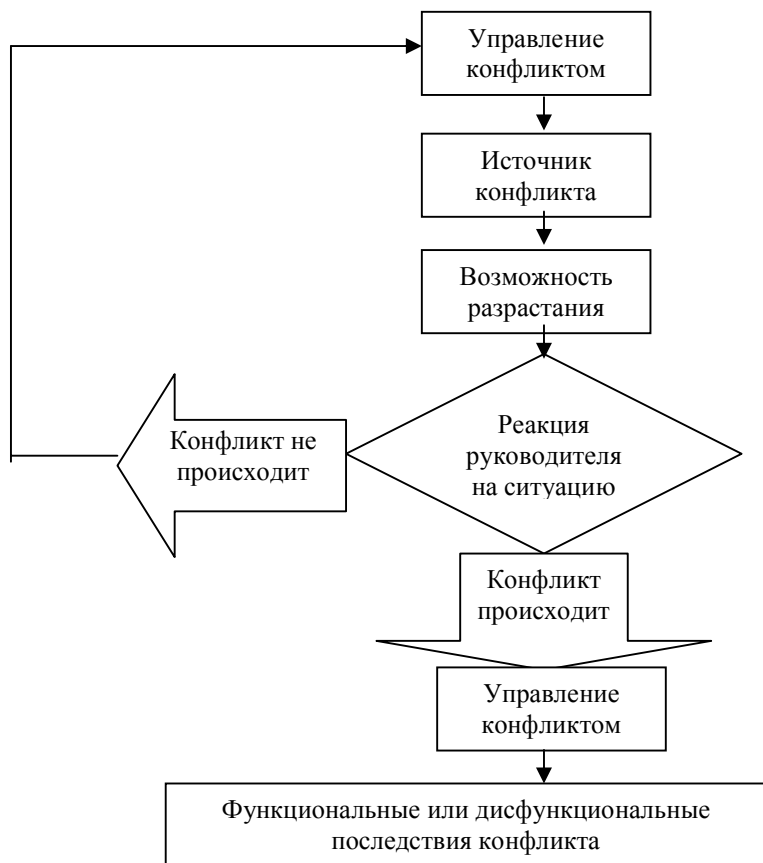


Рис. 11.1. Модель конфликта

Дисфункциональные – приводящие к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества, неэффективности организации в целом.

Функциональные – повышающие эффективность организации.

Функциональный конфликт ведёт к увеличению эффективности работы организации (часто возникает в рабочих спорах, полемике, на научных совещаниях и т.д.). Дисфункциональный конфликт снижает эффективность группового сотрудничества и, как следствие, снижает эффективность работы организации. Данный конфликт ведёт к враждебности между людьми, несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает часто поступать против своей воли и разума, в пользу одной из сторон.

Различают следующие типы конфликтов: а) внутриличностный; б) межличностный; в) конфликт личность–группа; г) межгрупповой.

Причины конфликта: распределение ресурсов; различие целей в подразделениях; разные стоящие задачи; различные представления и ценности у работников; различия в манере поведения; разный жизненный опыт; плохие коммуникации.

Структурные методы разрешения конфликтов: через разъяснение требований к работе; с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов; установление общей цели для всех подразделений и организаций; через систему вознаграждений.

Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение от конфликта; сглаживание причин конфликта; принуждение одной из сторон; компромисс; решение проблемы.

I. Управление конфликтами, возникающими между различными уровнями руководства

Задание:

1. На основании анализа функциональных обязанностей служб в организации смоделируйте конфликтную ситуацию, связанную с взаимозависимостью задач, решаемых этими службами (например, невыполнение в срок ремонтно-подготовительных работ, разделение функциональных обязанностей, нарушение принципа единоначалия и др.).

2. Проанализируйте интересы и потребности конфликтующих сторон. Составьте их списки.

3. Проанализируйте возможность разрастания конфликта за счет включения в него других служб и подразделений организации.

4. Сделайте прогноз-анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта в результате применения для его разрешения различных методов: метода разъяснения, метода координации и интеграции деятельности, метода постановки общеорганизационных, комплексных целей, метода вознаграждений.

5. Выберите один или комбинацию методов для успешного разрешения конфликтной ситуации. Составьте план действий, вычертите блок-схему.

6. На основе выбранных методов разработайте систему управленческих мероприятий и действий, направленных на разрешение конфликта и предусматривающих коррекцию целей организации или ее подразделений, изменение их структур и функций, пересмотр кадровой политики и номенклатуры продукции.

II. Управление конфликтами, связанными с перераспределением ресурсов в организации

Задание:

1. На основании анализа целевых программ и функциональных обязанностей служб организации смоделируйте конфликтную ситуацию, которая может возникнуть в результате перераспределения ресурсов между службами организации.

2. Проанализируйте интересы и потребности конфликтующих сторон.
3. Проанализируйте возможности разрастания конфликта за счет включения в него других служб и подразделений организации, а также сторонних участников.
4. Сделайте прогноз-анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта в результате применения для его разрешения следующих методов: разъяснения необходимости перераспределения ресурсов; метода координации и интеграции; метода установления общеорганизационных комплексных целей; метода вознаграждений.
5. Выберите один или комбинацию методов для разрешения конфликтной ситуации. Составьте план действий, вычертите блок-схему.
6. На основе выбранных методов разработайте систему управленческих действий, направленных на решение конфликта и предусматривающих коррекцию целей организации или ее подразделений, изменение их структур, кадровой политики и номенклатуры продукции.
7. Оцените свои возможности в качестве руководителя, выполнив тест «Эффективный руководитель».
8. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 12

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ И ДЕЙСТВИЙ

I. Подготовка руководителя к докладу (первое выступление руководителя)

Цель – разработать технологию доклада руководителя по стратегии развития организации. Разработать и провести первое выступление нового руководителя.

Краткие теоретические сведения

Управленческие мероприятия – публичное выступление руководителя, переговоры, совещания, деловая беседа, дискуссия.

Первому выступлению нового руководителя придается особое значение. Его слушают с особым вниманием, поэтому после назначения на должность руководителю не следует торопиться с выступлением. Сначала нужно подробно проанализировать положение дел в коллективе и узнать людей. В первом выступлении нужно изложить программу своей личной работы по ознакомлению с коллективом. После того как подчиненные почувствуют, что начальник конкретно начал знакомиться с новым делом, его фундаментальный доклад воспринимается как деловая программа действий.

Доходчивость и убедительность выступления определяются последовательностью изложения, т.е. композицией (структурой). Примерную структуру выступления можно представить в следующем виде:

1. Вступление: цитаты; пословицы и поговорки; интересные примеры и факты; обоснование темы; утверждения; определения.

2. Основная часть: анализ проблемы, о которой вы хотите сказать; ясность построения, идейное содержание; систематизация содержания, композиция; логически четкое изложение основных и второстепенных вопросов; единство ясности мыслей (непротиворечивость) и точности языка; эмоциональный накал и его усиление; доходчивость, образность (фактические примеры, цифры, цитаты); неопровержимость выводов.

3. Заключение: изложение основной мысли выступления в виде тезисов; заключительные выводы из своих высказываний, предложения; личное отношение к содержанию речи; указания на нерешенные проблемы и пути их решения; апеллирование к слушателям (предостережение, пожелание, призыв к действию); остроумное высказывание, ссылка на регламент, благодарность за внимание.

Вступление не должно быть ни слишком коротким, ни слишком длинным. Основная функция вступления – привлечь внимание слушателей к предмету изложения и наладить контакт с аудиторией.

Успех выступления (доклада) во многом зависит от убедительности его основной части и заключения. Не следует затягивать свою речь, выступающий должен четко произносить слова и предложения, варьировать их интонацией, осуществлять визуальный контакт со слушателями, правильно выбрать темп речи.

Задание:

1. По материалам работ проведите анализ стратегических целей организации с учетом влияния на них факторов внутренней и внешней среды и выберите должность руководителя, отвечающего за разработку стратегических вопросов организации.

2. Проанализируйте права и обязанности данного руководителя.

3. Определите круг проблем, связанных с успешной реализацией стратегии развития организации данным руководителем.

4. Составьте список предложений, позволяющих решить эти проблемы.

5. Сформулируйте цели выступления руководителя. Разработайте структуру выступления руководителя.

6. Разработайте тезисное содержание основных структурных элементов (вступление, основная часть, заключение) доклада руководителя.

7. Осуществите порционирование материала и выберите приемы переключения и активизации внимания слушателей.

8. Проведите анализ выступления руководителя и оцените его эффективность.

9. Сделайте вывод по работе.

II. Подготовка и проведение переговоров (совещание)

Цель – подготовить, провести и проанализировать качество переговоров.

Краткие теоретические сведения

Переговоры имеют продуманную стратегию и структуру ведения.

Рекомендуемая структура переговоров:

Этап 1. Установка фактов, которые надо обговорить (Кто будет задействован в переговорах, и какова его роль? Каковы временные рамки? Какие основные факты необходимо согласовать?) – на этом этапе надо определить цены, доставку, условия платежей, упаковку, качество продукта. Уступки и соглашения не обговариваются на этом этапе.

Этап 2. Сбор информации – решить, какой информацией готовы поделиться. Это придаст атмосферу переговорам. Опытные люди по ведению переговоров не идут на уступки, пока не получают всю необходимую информацию.

Этап 3. Построение решения – собрав информацию, необходимо начинать строить решение. На этом этапе вы делаете свое начальное предложение. После этого, начинается процесс ведения переговоров, и обговариваются уступки. Это приводит к взаимному соглашению. Но помните, что уступки не делаются просто так, вы должны их продумать очень тщательно.

Совещание – это форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Деловое совещание – один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор организации управления.

Эффективность совещаний зависит от того, как ими руководят. Для повышения эффективности совещаний необходимо учитывать, что в зависимости от степени плановости, характера рассматриваемых вопросов, назначения, психологических особенностей проведения и продолжительности совещания могут быть различного типа: 1) плановые и неплановые (в случае крайней необходимости); 2) текущие (посвящаются обсуждению ряда взаимосвязанных вопросов) и целевые (по одному или группе взаимосвязанных вопросов).

По назначению различают информационные совещания, оперативные (для обмена информацией в целях оценки действительного положения на объекте управления и выработки решений по дальнейшему управлению); дискуссионные (с целью коллективного обсуждения возникших проблем); учебные (с целью сообщения дополнительных профессиональных знаний); разъяснительные (в ходе которых руководство стремится убедить сотрудников в правильности проводимой им политики и неиз-

бежности предпринятых шагов); проблемные (для выработки метода решения существующих проблем).

При подготовке любого совещания необходимо: 1) четко и однозначно определить тему совещания и ее цель; 2) тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов; 3) заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии; 4) как можно раньше послать приглашения участникам; 5) выбрать помещение для заседаний с хорошей вентиляцией, звукоизоляцией и нормальной температурой (около +19°C).

На практике эффективность совещаний значительно уменьшается по разным причинам (нечеткость цели совещания, недооценка техники проведения совещания, нарушение педагогических принципов убеждения и др.).

Наиболее важные совещания, которые проводит руководитель, требуют тщательной подготовки.

Задание:

1. Изучите теоретический материал по теме «Технологии управленческих мероприятий и действий», отражающий сущностные черты управленческих мероприятий, и заполните табл. 12.1.

Таблица 12.1

Управленческие мероприятия и действия

Мероприятия	Особенности организации и проведения

2. По материалам работ выберите руководителей (партнеров) для проведения переговоров, изучите их функциональные обязанности и целевые программы вверенных им в подчинение подразделений.

3. Выберите тему переговоров, определите ее основные цели.

4. Разработайте структуру переговоров, содержание и методы проведения каждого из компонентов.

5. Спрогнозируйте позицию партнера на переговорах, наметьте контрмеры и аргументы для успешного достижения поставленных целей.

6. Проанализируйте качество проведения переговоров.

7. Оцените свои возможности для проведения переговоров, используя тесты: «Оценка коммуникативных способностей», «Отношения с подчиненными», «Умение вести деловые совещания», «Как вы проводите переговоры».

8. Сделайте вывод по работе.

Тест «Эффективный руководитель»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов решения, степени ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях хорошие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей?
18. Делаете ли вы критические замечания подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему начальству?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями фирмы (предприятия)?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья о работоспособности?

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
 30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
 31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
 32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
 33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
 34. Относитесь ли вы с пониманием и уважением к сотрудникам?
 35. Вы уверены в себе?
 36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
 37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
 38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
 39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношении с людьми?
 40. Готовы ли вы изменить свой стиль руководства с целью повышения его эффективности?
- Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Результаты:

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да»: 40 «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если бы вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет», и на какие вопросы. Здесь ваши слабые места.

Хороший управленческий потенциал характеризует больше 33 ответов «да».

Тест «Оценка коммуникативных способностей»

Ответьте на предложенные вопросы «да» или «нет»:

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня хотят увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Ключ к тесту:

Начислите по 1 баллу за ответы «нет» – на 1, 5, 7 вопрос. По 1 баллу положите на все ответы «да».

От 0 до 3 баллов. Это означает, к сожалению, что у вас низкие коммуникативные возможности. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным менять его в зависимости от складывающейся ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении, но только с близким единственным другом. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей излишней прямолинейности.

От 4 до 6 баллов. У вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих проявлениях человек. Все хорошо, но иногда следует больше считаться с мнением окружающих: своих подчиненных и своих близких.

От 7 до 10 баллов. У вас прекрасные коммуникативные качества, способности. Вы прирожденный руководитель! Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации и даже можете предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих. В вашем активе много случаев, когда, казалось бы, безнадежную проблему вы вытягивали за счет своего личного обаяния и способности уладить дело.

Тест «Испытываете ли трудности в отношениях с подчиненными»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Считаете ли вы себя бесспорно более компетентным, чем ваши коллеги и подчиненные? Намеряете ли вы им на это?

2. Стремитесь ли вы, критикуя, образумить ошибающихся или «отхлестать» их, чтобы «впредь было не повадно»?

3. Нуждаетесь ли вы в полном контроле за всем происходящим в вашем коллективе и организации?

4. Потребуете ли вы, чтобы все или почти все мероприятия в вашем коллективе получили «визу»?

5. Не слишком ли длительны вам выступления на совещаниях?

6. Присуща ли вам привычка безоглядно атаковать противника, чтобы оспорить его аргументы?

7. Испытываете ли потребность спорить? Быстро ли вы скатываетесь к спору в любой дискуссии или обсуждении?

8. Избегают ли окружающие обсуждать с вами свои замыслы?

9. А если обсуждают – не ведут ли они разговоры с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?

10. Очень ли важны для вас внешние символы высокого положения и власти?

11. Уходите ли вы от ответственности в случае неудачи?

12. Неохотно ли вы идете на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаете сами?

13. Не слишком ли часто вы используете местоимение «я», рассказывая о своей деятельности?

14. Восхищаются ли ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?

15. Ощущаете ли вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с холодком, тогда как вам хочется, чтобы о вас говорили с симпатией?

Ключ к тесту:

Если вы ответили положительно хотя бы на три из 15 вопросов, то не исключено, что некоторые «шершавые» грани вашего характера весьма болезненно воспринимаются вашими подчиненными и близкими.

Если вы дали 6 положительных ответов, то весьма вероятно, что ваши отношения с подчиненными и близкими несколько напряженные.

О большем числе «да» нечего и говорить. Следует только подчеркнуть, что положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не свидетельствует. Лишь в комплексе они обрисовывают облик «шершавого» и неуживчивого человека.

Тест «Умение вести деловые совещания»

По каждому утверждению постарайтесь объективно оценить себя по пятибалльной системе и рядом с каждым вопросом поставьте себе «отметку»:

5 – да, так бывает всегда;

4 – да, как правило, это бывает;

3 – неопределенная оценка;

2 – нет, как правило, так не бывает;

1 – нет, так совсем не бывает.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки по большей части я признаю.

10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываю аргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаюсь своими проектами и обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Всегда прислушиваюсь к тем, кто имеет свою точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться с моим мнением.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить поддержку их проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю мысли кратко и системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никогда не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые редко просят слова.

Ключ к тесту:

Сложите балльные оценки, поставленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму буквой А (она находится в интервале от 1 до 100).

Для получения суммы В сложите баллы в остальных утверждениях – 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 – (эта величина находится также в интервале между 20 и 100).

Если сумма А на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть ваших подчиненных считает вас хорошим дипломатом и ваши совещания оперативны и эффективны.

Если же сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. И хотя на совещания у вас не уходит много времени, они неэффективны, в них нет творческого элемента.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, ваше поведение не получает среди подчиненных однозначной оценки. Вас часто обсуждают и даже спорят по поводу различия в оценках.

Тест «Как вы проводите переговоры»

Предлагаем вам тест для анализа у самого себя способности к ведению переговоров. Отметьте те ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком:

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть, что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.

3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова и мысли.

6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.

7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

8. Что бы ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

9. Собеседник всегда старается опровергнуть мой пыл.

10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.

11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.

12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.

13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла от очков и проч., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.

15. Собеседник делает выводы за меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник смотрит на меня не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает также.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я захожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое высказывание его завешается вопросом «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Ключ к тесту:

Если процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

70–100 – вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры.

40–70 – вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, вам еще не хватает некоторых достоинств хорошего собеседника; вам следует стремиться: избегать поспешных выводов; не заострять внимания на манере разговора, а вдумываться в смысл беседы; не притворяться; искать скрытый смысл сказанного, «читать между строк»; не монополизировать позицию в разговоре; проявлять больше гибкости и легкости в переговорах.

10–40 – вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет интересно и эффективно.

0–10 – вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль делового и неформального общения может стать примером для окружающих.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Вопросы для подготовки к экзамену / зачету по курсу «Менеджмент»

1. Менеджмент как вид деятельности и его функции. Менеджмент и управление. Задачи менеджмента.
2. Современный менеджер. Требования, предъявляемые к менеджеру на современном этапе. Отличие менеджера от предпринимателя.
3. Функции процесса управления. Природа и состав функций.

4. Методы управления (менеджмента).
5. Закономерности и принципы управления (менеджмента).
6. Этапы развития менеджмента. Управленческие революции.
7. Школа научного управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
8. Классическая школа управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
9. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
10. Школа количественных методов в управлении: сущность, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
11. Процессный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
12. Системный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
13. Ситуационный подход в управлении: сущность, принципы, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
14. Развитие управленческой мысли в России.
15. Модель американского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
16. Модель японского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
17. Модель западноевропейского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
18. Маркетинговая модель организации: сущность, принципы, особенности реализации.
19. Перспективы (тенденции, основные направления) развития менеджмента в XXI в.
20. Понятие организации. Организационная система управления.
21. Миссия организации. Цели организации: понятие цели, роль в процессе управления. Система целей организации. Дерево целей.
22. Внутренняя и внешняя среда организации. Характеристика и основные элементы.
23. Линейная (бюрократическая) структура управления.
24. Функциональная структура управления.
25. Дивизионные структуры управления.
26. Централизованные структуры управления.
27. Адаптивные структуры управления.
28. Комбинированные (смешанные) структуры управления.
29. Стратегическое планирование: сущность, цели, задачи, особенности.
30. Текущее планирование: сущность, цели, задачи, особенности.
31. Прикладные аспекты планирования
32. Сущность, цели, виды и функции контроля.

33. Этапы, формы и методы контроля. Барьеры и сопротивление контролю.
34. Мотивация: понятие, виды, мотивационный механизм, модели.
35. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
36. Коммуникации в системе менеджмента: понятия, виды и особенности реализации.
37. Управленческие решения: понятие, классификация, методы принятия УР, условия эффективности УР.
38. Коллектив: понятие и признаки коллектива. Формальные и неформальные группы.
39. Руководитель: функции, качества руководителя, основные типы руководителей и теории руководства.
40. Руководитель и лидер. Концепции лидерства. Требования, предъявляемые к современным руководителям.
41. Подчиненные. Основные типы подчиненных.
42. Власть: концепции власти, типы, характеристика, особенности реализации.
43. Стили руководства: классификация, характеристика стилей, средства управления.
44. Конфликт: виды, принципы. Конфликт как процесс. Методы разрешения конфликтов.
45. Природа и причины стресса. Регулирование стрессовых ситуаций.
46. Организационное развитие. Мероприятия ОР.
47. Информация, ее свойства и роль в процессе управления. Классификация управленческой информации.
48. Эффективность менеджмента: понятие, виды, факторы, методы определения.
49. Подготовка и проведение руководителем переговоров (деловых телефонных бесед).
50. Подготовка и проведение руководителем совещаний (пресс-конференций).

Темы рефератов по курсу «Менеджмент»

1. Менеджмент и предпринимательство: общие черты и различия.
2. Менеджмент: наука, искусство, деятельность.
3. Генри Форд – как идеал менеджера.
4. Ф.Тейлор – основоположник научного менеджмента.
5. А. Файол: Файолизм или общая теория менеджмента.
6. Системный подход в управлении организацией.
7. Ситуационный подход к управлению.
8. Японская модель менеджмента.
9. Американская модель менеджмента.
10. Немецкая модель менеджмента.
11. Шведская модель управления.

12. Отражение человека как объекта менеджмента в концепциях «Х», «Y», «Z».
13. Особенности и тенденции развития современного менеджмента в России.
14. Информационные технологии и менеджмент.
15. Менеджмент в малом бизнесе.
16. Социально-психологические проблемы управления.
17. Финансовый менеджмент в малом бизнесе.
18. Стратегическое планирование как средство достижения цели организации.
19. Управление конфликтами в организации.
20. Экономико-математическое моделирование в менеджменте.
21. Экономические механизмы менеджмента.
22. Деловое общение и культурная грамотность менеджера.
23. Организация рабочего дня руководителя.
24. Ответственность руководителя при разработке и реализации управленческого решения.
25. Портрет современного руководителя.
26. Целеполагание в системе стратегического планирования.
27. Моделирование как средство диагностики персонала.
28. Мотивационная сфера современного менеджера.
29. Игровые методы в менеджменте.
30. Подготовка и проведение бизнес-переговоров.
31. Профессиональные навыки менеджера.
32. Этика приема посетителей и подчиненных.
33. Этикет деловой женщины.
34. Руководитель: стили и методы управления.
35. Управление конфликтами, стрессами и изменениями на предприятии.
36. Теории мотивации, их взаимосвязь и практическое применение.
37. Моделирование системы персонального менеджмента.

Методические указания по написанию и оформлению рефератов

Реферат является одной из форм учебной и научно-исследовательской работы студентов. Реферат – это письменная работа на определенную тему, подготовленная на основе почитанных книг, журнальных статей, публицистики и других материалов. Цель написания реферата состоит в том, чтобы научить студентов связывать теорию с практикой, пользоваться литературой, статистическими данными, привить умение популярно излагать сложные вопросы.

Реферат – композиционно организованное обобщенное изложение содержания источника информации (статьи, ряда статей, монографий и др. печатных источников). Слово «реферат» имеет два значения: с одной стороны, оно предполагает краткое изложение реферируемой научной

работы, книги, статьи. С другой стороны – доклад на заданную тему, сделанный на основе критического обзора литературы и других источников.

Исследования реферативного характера учат студентов работать с научной литературой, уметь отбирать и классифицировать необходимый материал, выявлять полученные точки зрения на суть проблемы, логически выстраивать и излагать проработанный материал, обобщать его и делать выводы.

Работа студента над рефератом состоит из следующих этапов:

- выбор темы;
- накопление информационного материала;
- подготовка и написание реферата;
- защита реферата на семинаре или конференции.

Выбор темы реферата осуществляется из списка предложенных преподавателем тем. Студент сам может предложить тему, если она находится в рамках курса, и согласовать ее с руководителем. Тематика рефератов вносится в банк тем рефератов и используется как консультационный фонд кафедры.

Реферат должен иметь следующую структуру:

- план;
- краткое введение;
- изложение основного содержания темы;
- заключение;
- список используемой литературы.

Введение служит для ориентации читателя в дальнейшем изложении. Во введении необходимо показать значение, актуальность рассматриваемой проблемы, обоснованность причины выбора темы, сформулировать научность проблемы, раскрыть цели и задачи реферата. Кроме того, следует отметить, в каких произведениях известных ученых-экономистов, менеджеров-практиков рассматривается изучаемая проблема.

Основное содержание работы располагается в главах между введением и заключением. В основной части работы большое внимание следует уделить глубокому теоретическому освещению как темы в целом, так и отдельных ее вопросов, правильно увязать теоретические положения с практикой. Изложение должно осуществляться в соответствии с составленным планом. Реферат должен быть написан ясным языком, без повторов, сокращений, противоречий между отдельными положениями. Если в ходе работы выявлены какие-либо закономерности, то целесообразно продемонстрировать их в форме таблиц, графиков, схем, диаграмм, рисунков.

Заключение содержит краткое изложение всей проблемы. Оно составляется так, чтобы читатель, не изучая всю работу, а посмотрев лишь заключение, мог составить общее представление об исследуемой проблеме и основных идеях, на которых строилось и которыми завершилось теоретическое исследование.

К содержанию реферата предъявляются следующие требования:

- ✓ информативность, полнота, логичность изложения;
- ✓ соотнесенность содержания реферируемой литературы с избранной проблемой;
- ✓ глубина проработки используемых источников;
- ✓ ясность, корректность в оценке материала;
- ✓ систематичность в изложении имеющихся данных;
- ✓ краткость и точность формулировки выводов, их обоснованность;
- ✓ аргументированность критики;
- ✓ грамотность текста, аккуратность его оформления и правильность с точки зрения имеющихся на данный период библиографических требований.

После заключения в текст работы помещают список используемой литературы, в который должны быть включены те источники, на которых есть ссылки в тексте.

Список используемой литературы составляется в следующей последовательности:

1. Официальные материалы (законы, указы).
2. Остальные использованные в реферате источники в алфавитном порядке фамилий авторов.

Приводимые в тексте цитаты должны быть снабжены соответствующими ссылками на источники, из которых они взяты, с указанием автора, названия работы, страницы.

Оценка реферата происходит по следующим критериям:

«Отлично» ставится за реферат, самостоятельно написанный студентом, использующим не только рекомендуемую литературу, но и самостоятельно подобранную, имеющую четкую логическую структуру; содержащий убедительную аргументацию и логически вытекающие выводы; оформленный по требованиям ГОСТ.

«Хорошо» ставится за реферат, подготовленный только с использованием рекомендованной литературы и не имеющий при аргументации выводов, четкого мнения автора; оформленный по требованиям ГОСТ.

«Удовлетворительно» ставится за реферат, при подготовке которого текст переписан механически, работа логически не выстроена, выдвигаемые положения слабо аргументированы; имеются нарушения при оформлении по требованиям ГОСТ.

Реферат не засчитывается, если он не удовлетворяет полностью общим требованиям. При невыполнении требований к научному уровню, содержанию и оформлению реферата научный руководитель возвращает его для доработки.

Оформляется реферат в соответствии с требованиями согласно СМК-О-СМГТУ-42-09 и ГОСТ 2.105-95.

Образец оформления титульного листа реферата приведен в прил. 2.

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Контрольная работа предусматривает проверку теоретических знаний студентов, а также анализ практических заданий и ситуаций. Выполняется работа студентами по вариантам. Ответы на вопросы должны быть полными по содержанию и краткими по форме, со сносками на используемую литературу. В конце работы необходимо привести список используемой и цитируемой литературы. Образец титульного листа приведен в прил. 3.

Вопросы:

1. Какое значение имеет менеджмент для современной России?
2. Что такое профессиональный менеджмент? Необходимость и условия его формирования.
3. Что такое персональный менеджмент? Необходимость и условия его формирования в России.
4. Почему необходимо знать психологические особенности менеджмента? Раскройте суть этих особенностей.
5. Сформулируйте и охарактеризуйте главные направления работы менеджера.
6. Насколько правильно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах: от власти труда – к власти разума; от бюрократического управления – к более простым формам; от независимости индивидуумов – к независимости коллектива; от менеджера – к лидеру; от формализованной власти – к неофициальной силе и влиянию. Ответ обоснуйте.
7. Перечислите и охарактеризуйте принципы управления по М. Веберу.
8. Перечислите и охарактеризуйте принципы менеджмента по Ф. Тейлору.
9. Перечислите и охарактеризуйте принципы менеджмента по А. Файолю.
10. Перечислите и охарактеризуйте функции менеджмента по Ф. Тейлору.
11. Перечислите и охарактеризуйте функции менеджмента по А. Файолю.
12. Перечислите и охарактеризуйте критерии современной модели менеджмента.

Задания и ситуации:

13. Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:
 - компетентность в избранной сфере бизнеса;

– способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты;

– способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;

– высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности;

– единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными;

– глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности;

– справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат;

– умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы;

– постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

Вопросы:

1. *Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?*

2. *Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?*

3. *Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?*

14. Современным специалистам нужны следующие качества.

- наличие глубоких макроэкономических познаний;
- детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах;
- стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной;
- свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы:

1. *Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?*
2. *Какие особые качества необходимы специалисту в России?*

15. Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы:

1. *Чью позицию вы разделяете и почему?*
2. *Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?*
3. *Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?*
4. *В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:*
 - *в масштабах фирмы;*
 - *в масштабах региона, страны?*

16. Менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения:

1. Выработывайте у себя положительное отношение к своим ближним.
2. Относитесь к окружающим с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.

7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверены.
12. Выражайте свои мысли точно и внятно.
13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».
14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

Вопросы:

1. *Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?*
2. *Какие еще соображения в формировании личного «имиджа» представляются вам важными?*

17. Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM»:

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы:

1. *Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?*
2. *Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.*

18. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.

3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения – заключения.
4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

19. Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решение по данной ситуации и обоснуйте его:

1. Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый

тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

3. Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

4. Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать данную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

5. Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

6. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении.

Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

20. Прокомментируйте высказывания:

1. «Директор должен знать все, что происходит, – в маленьком предприятии непосредственно, в большом – через посредство сотрудников» – Анри Файоль.

«Подчиненный, не успевший исполнить приказание, иногда спасает репутацию руководителю» – В.К. Тарасов.

2. «Главная функция менеджеров – это принятие решений» – Акио Морита.

«Когда один думает за всех – люди перестают думать сами. Когда один решает за всех – люди перестают самостоятельно решать» – А. Рыбаков.

3. «Руководитель должен уметь наперед считаться с возможностью как успеха, так и неудачи» – Публий Сир.

«Научное управление обеспечивает справедливые интересы, как рабочих, так и предпринимателей и приносит выгоду всей нации в целом» – Ф. Тейлор.

4. «Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника» – Ф. Тейлор.

«Управлять – это значит предвидеть» – А. Файоль.

5. «Прибыль всегда должна идти за производством, а не предшествовать ему» – Г. Форд.

«Если быть, то быть первым» – В.П. Чкалов.

6. «И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряженно учиться» – А.В. Луначарский.

Принцип единоначалия: «Тело с двумя головами – чудовище» – А. Файоль.

В рамках этого вопроса студентам необходимо привести по 10 цитат, афоризмов в области менеджмента, бизнеса (с указанием автора высказывания и источника).

Требования к оформлению текстовой части контрольной работы (согласно СМК-О-СМГТУ-42-09 и ГОСТ 2.105-95)

Оформление текста контрольной работы выполняют в соответствии с требованиями настоящего стандарта, ГОСТ 7.32 и ГОСТ 2.105.

Страницы текста, включая иллюстрации и таблицы, должны соответствовать формату А4 (210×297 мм) по ГОСТ 9327. Текст должен быть выполнен с одной стороны листа белой бумаги с применением печатающих и графических устройств ЭВМ с соблюдением следующих размеров полей: левое – 20 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

При наборе текста в Microsoft Word следует придерживаться следующих требований: основной шрифт Times New Roman или Arial, размер шрифта 12–14 пт, цвет – черный, абзацный отступ 10–12,5 мм, межстрочный интервал – одинарный или полуторный.

Разделы, подразделы должны иметь заголовки. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов, подразделов, пунктов. Заголовки разделов, подразделов и пунктов следует начинать с абзацного отступа, с прописной буквы, без точки в конце, не подчеркивая. В начале заголовка помещают номер соответствующего раздела, подраздела, либо пункта. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно удвоенному межстрочному расстоянию; между заголовками раздела и подраздела – одному межстрочному расстоянию.

Текстовый материал. В тексте контрольной работы должны применяться термины, обозначения и определения, установленные стандартами по соответствующему направлению науки, техники и технологии, а при их отсутствии – общепринятые в научно-технической литературе.

Не допускается: – применять для одного и того же понятия различные научно-технические термины, близкие по смыслу (синонимы), а также иностранные слова и термины при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке; – применять произвольные словообразования; – применять индексы стандартов (ГОСТ, ГОСТ Р, ОСТ и т.п.), технических условий (ТУ), строительных норм и правил (СНиП) и других документов без регистрационного номера; – использовать в тексте математические знаки и знак Ø (диаметр), а также знаки № (номер) и % (процент) без числовых значений.

Условные буквенные обозначения, изображения или знаки должны соответствовать принятым в действующем законодательстве и государственных стандартах.

Таблицы. Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Таблица помещается в тексте сразу же за первым упоминанием о ней или на следующей странице.

Таблицы, за исключением приведенных в приложении, нумеруются в пределах каждого раздела. Допускается сквозная нумерация таблиц арабскими цифрами по всему тексту контрольной работы. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в тексте одна таблица, то она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Название таблицы, при его наличии, должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы помещают над таблицей после ее номера через тире, с прописной буквы (остальные строчные), без абзацного отступа. Надпись «Таблица...» пишется над левым верхним углом таблицы и выполняется строчными буквами (кроме первой прописной) без подчеркивания.

Заголовки граф таблицы выполняют с прописных букв, а подзаголовки – со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописной – если они самостоятельные. В конце заголовка и подзаголовка знаки препинания не ставятся. Заголовки указываются в единственном числе. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте. Диагональное деление головки таблицы не допускается.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другую страницу. При переносе части таблицы на другую страницу заголовков помещают только перед первой частью таблицы, над другими частями справа пишется слово «Продолжение» и указывается порядковый номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 2.7».

Иллюстрации. Количество иллюстраций, помещаемых в тексте контрольной работы, должно быть достаточным для раскрытия содержания работы. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки и т.п.) следует располагать непосредственно после первого упоминания в тексте, или на следующей странице. Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные.

Все иллюстрации именуется в тексте рисунками и нумеруются в пределах каждого раздела. Допускается сквозная нумерация рисунков арабскими цифрами по всему тексту документа. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

На все иллюстрации должны быть даны ссылки в тексте контрольной работы. При ссылках на иллюстрации следует писать «... в

соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела. Иллюстрации, помещаемые в текст контрольной работы, должны соответствовать требованиям государственных стандартов Единой системы конструкторской документации (ЕСКД) и системы проектной документации по строительству (СПДС).

Иллюстрация располагается по тексту документа, если она помещается на листе формата А4. Если формат иллюстрации больше А4, то ее следует помещать в приложение. Иллюстрации следует размещать так, чтобы их можно было рассматривать без поворота документа или с поворотом по часовой стрелке

Иллюстрации должны иметь наименование, например: «Рисунок В.2 – Схема алгоритма» и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «рисунок», его номер и наименование помещают ниже изображения после пояснительных данных симметрично иллюстрации.

Ссылки. В тексте контрольной работы допускаются ссылки на элементы самого документа, стандарты, технические условия и другие документы при условии, что они полностью и однозначно определяют соответствующие требования и не вызывают затруднений в пользовании документом.

Ссылки в тексте на номер формулы дают в скобках, например: «...согласно формуле (В.1)»; «...как следует из выражения (2.5)». Ссылки в тексте на таблицы и иллюстрации оформляют по типу: «(таблица 4.3)»; «... в таблице 1.1, графа 4»; «(рисунок 2.11)»; «... в соответствии с рисунком 1.2»; «... как показано на рисунке В.7, поз. 12 и 13».

При ссылке в тексте на использованные источники информации следует приводить порядковые номера по списку использованных источников, заключенные в квадратные скобки, например: «... как указано в монографии [103]»; «... в работах [11, 12, 15–17]».

Список использованных источников включает все источники информации, на которые имеются ссылки в тексте и которые использовались при написании работы. Основные требования, предъявляемые к списку использованных источников:

- соответствие теме контрольной работы;
- разнообразие видов изданий: официальные, нормативные, справочные, учебные, научные, производственно-практические и др.

Сведения об источниках информации приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.05 и ГОСТ 7.82.

Источники в списке нумеруются арабскими цифрами без точки в порядке их упоминания в тексте, либо в алфавитном порядке.

ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

Тест 1

1. Выберите правильный вариант ответа. Менеджментом называется:
 - a) любой вид хозяйственного управления;
 - b) предпринимательское управление деятельностью рыночных субъектов;
 - c) командное управление в сфере экономики;
 - d) руководство подчинёнными и организацией.
2. Укажите, что относится к профессиональным качествам руководителя:
 - a) глубокое знание не только своей, но и смежной деятельности;
 - b) инициативность, оперативность в решении проблем;
 - c) справедливость и честность;
 - d) умение управлять собой и своим поведением.
3. Укажите, какое качество работника считается наиболее ценным и повышает роль человеческих ресурсов в современном менеджменте:
 - a) коммуникабельность;
 - b) способность к адаптации;
 - c) исполнительность;
 - d) способность к творчеству.
4. Укажите, на каком уровне управления в большей мере ценятся такие качества руководителя, как концептуальные навыки и умение общаться:
 - a) на низшем;
 - b) на среднем;
 - c) на высшем;
 - d) на всех в равной мере.
5. Определите, как соотносятся понятия «управляющая подсистема» и «субъект управления»:
 - a) управляющая подсистема и субъект управления тождественны;
 - b) субъект управления включает в себя управляющую подсистему;
 - c) субъект управления включает в себя элементы управляющей системы, связанные с выработкой решений;
 - d) управляющая подсистема и субъект управления являются взаимноисключающими понятиями.
6. Выберите наиболее точный вариант ответа. В чём заключается современная концепция социальной ответственности менеджмента:
 - a) в принесении обществу пользы через прибыль и участия в решении социальных проблем;
 - b) в отказе от применения методов управления, противоречащих социальным нормам;

с) в согласовании интересов организации с национальными интересами;

д) в гарантии сохранения рабочих мест и реального размера заработной платы в случае экономического кризиса.

7. Укажите, какой вид менеджмента включает в себя решение общефирменных задач, планирование, научные исследования и прочее:

а) общий;

б) линейный;

с) инновационный;

д) функциональный.

8. Укажите, к каким качествам руководителя относится контактность и коммуникабельность:

а) к профессиональным;

б) к личностным;

с) к деловым;

д) к социальным.

9. Определите, какой характер должно носить взаимодействие между субъектом и объектом управления, чтобы оно было эффективным:

а) детерминированный;

б) жёстко регламентированный;

с) односторонний;

д) двусторонний.

10. Впишите в предложение недостающее слово. В передовых в экономическом отношении странах менеджмент ориентируется на перспективу перехода к ... экономике:

а) индустриальной;

б) постиндустриальной;

с) виртуальной;

д) информационной.

11. Исключите лишнее. К основным принципам менеджмента относятся:

а) принцип доходности;

б) принцип целенаправленности;

с) принцип непрерывности;

д) принцип последовательности.

12. Выберите наиболее верный вариант ответа. Главными требованиями к качествам менеджера в современной России являются:

а) лидерство, эффективность руководства, предприимчивость;

б) лидерство, видение перспектив, предприимчивость;

с) личные достоинства, достижение согласия, лояльность;

д) личные достоинства, личные связи, лояльность.

13. Укажите, какова должна быть степень самостоятельности субъекта и объекта в рамках системы управления для их эффективного взаимодействия:

- a) абсолютной;
- b) максимальной;
- c) минимальной;
- d) относительной.

14. Закончите предложение. В рамках перехода к новой парадигме менеджмента организация рассматривается как...

- a) открытая система;
- b) структурный элемент экономики;
- c) закрытая система;
- d) социальный институт.

15. Укажите, какой из основных принципов менеджмента предполагает создание в коллективе работников благоприятной психологической атмосферы, способствующей более эффективному выполнению ими своих обязанностей:

- a) принцип оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации;
- b) принцип состязательности участников управления на основе личной заинтересованности;
- c) принцип максимально раннего и широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений;
- d) принцип учёта индивидуальных особенностей работников и закономерностей межличностных отношений и группового поведения.

Тест 2

1. Исключите лишнее. К аспектам сущности контроля относится:

- a) процесс упорядочивания, согласования, придания целевой направленности деятельности подчинённых;
- b) систематическая деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента;
- c) завершающая стадия его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей;
- d) совокупность действий должностных лиц как неотъемлемая часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

2. Исключите лишнее. Контролю в системе управления присуща функция:

- a) защитная;
- b) прогностическая;
- c) диагностическая;
- d) формализующая.

3. Укажите, какие главные требования предъявляются к параметрам контроля на первом этапе его осуществления:

- a) чёткость и численное выражение;
- b) обоснованность и выполнимость;
- c) гибкость и вариативность;
- d) объективность и умеренность.

4. Определите, что подлежит проверке в рамках предварительного контроля системы управления:

- a) эффективность системы управления, оформление управленческих решений и документации;
- b) структура системы управления, эффективность управленческих решений, оформление документации;
- c) структура системы управления, оформление управленческих решений, компетентность руководства;
- d) структура системы управления, оформление управленческих решений и документации.

5. Укажите, какой тип контроля фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов:

- a) предпринимательский;
- b) бюрократический;
- c) опережающий;
- d) традиционный.

6. Укажите, какой метод контроля в системе управления осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра объекта:

- a) фактический;
- b) документальный;
- c) оценочный;
- d) экспертный.

7. Определите, что является связующим звеном между получением информации об объекте контроля и корректировкой деятельности организации в процессе контроля:

- a) анализ и оценка информации;
- b) выявление работников, достойных поощрения либо наказания;
- c) официальное оглашение данной информации в рамках организации;
- d) повторный сбор информации для проверки.

8. Продолжите предложение. Летучий контроль подразумевает ... :

- a) его внезапность для работников, ответственных за объект контроля;
- b) использование в его ходе воздушных транспортных средств;
- c) пространственную отдалённость объекта от субъекта;
- d) единство субъекта и объекта контроля.

9. Укажите, какая функция контроля позволяет устанавливать и поддерживать обратную связь в организации:

- a) коммуникационная;
- b) информационная;
- c) ориентирующая;
- d) стимулирующая.

10. Укажите, на каком из этапов процесса контроля создаётся модель организации, на которой отражаются так называемые точки контроля:

- a) на втором;
- b) на третьем;
- c) на четвёртом;
- d) на пятом.

11. Закончите предложение. Одним из главных объектов проверки при предварительном контроле состояния финансовых ресурсов является...

- a) обоснованность предстоящих расходов;
- b) добросовестность работников финансового отдела;
- c) правильность оформления финансовой документации;
- d) наличие стратегии финансовой деятельности организации.

12. Исключите лишнее. К субъектам контроля в системе управления относятся:

- a) потребители;
- b) администрация;
- c) функциональные службы;
- d) работники.

13. Укажите, как называется схема технологического процесса, позволяющая повысить эффективность контроля над ним:

- a) алгоритм;
- b) карта;
- c) каркас;
- d) календарный план.

14. Определите, что компенсирует невозможность создания системы тотального внешнего контроля для преодоления барьеров контроля:

- a) применение системы поощрений и наказаний;
- b) создание системы осведомительства в организации;
- c) регулярные государственные проверки деятельности организации;
- d) внедрение практики внутреннего контроля.

15. Исключите лишнее. Предварительному контролю в организации подлежат:

- a) финансовые ресурсы;
- b) материальные ресурсы;
- c) персонал организации;
- d) состояние дисциплины.

Тест 3

1. Укажите, что понимается под организацией как процессом:
 - a) приведение в единую систему группы разрозненных элементов;
 - b) целенаправленное упорядочивание деятельности работников;
 - c) доведение до сведения исполнителя его целей и задач;
 - d) корректировка деятельности фирмы во всех сферах.
2. Выберите правильный вариант ответа. Разделяя информацию на экономическую, правовую, техническую и проч., ее классифицируют по:
 - a) источнику;
 - b) содержанию;
 - c) направлению;
 - d) назначению.
3. Закончите предложение. Как явление управленческое решение – это ...
 - a) информационная подготовка;
 - b) выбор оптимального варианта;
 - c) информирование инициатора решений;
 - d) набор мероприятий, направленных на решение рассматриваемой проблемы.
4. Продолжите предложение. Совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъекты управления, называют ... :
 - a) техническими возможностями;
 - b) вербальными коммуникациями;
 - c) коммуникационной структурой;
 - d) официальными каналами.
5. Укажите, что относится к профессиональным качествам руководителя:
 - a) глубокое знание не только своей, но и смежной деятельности;
 - b) инициативность, оперативность в решении проблем;
 - c) справедливость и честность;
 - d) умение управлять собой и своим поведением.
6. Выберите правильный вариант ответа. Менеджментом называется:
 - a) любой вид хозяйственного управления;
 - b) предпринимательское управление деятельностью рыночных субъектов;
 - c) командное управление в сфере экономики;
 - d) руководство подчинёнными и организацией.
7. Исключите лишнее. К аспектам сущности контроля относится:
 - a) процесс упорядочивания, согласования, придания целевой направленности деятельности подчинённых;
 - b) систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента;

с) завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей;

д) совокупность действий должностных лиц как неотъемлемая часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

8. Определите, чем было обусловлено возникновение функций менеджмента как определённых сфер управления, где принимаются специфические решения:

- а) развитием теории менеджмента;
- б) разделением управленческого труда;
- с) усложнением управленческих структур;
- д) развитием предпринимательства.

9. Продолжите предложение. Современная точка зрения большинства исследователей состоит в том, что конфликты ... :

- а) ведут к длительному застою в отношениях;
- б) недопустимы, так как снижают эффективность совместной работы;
- с) надо подавлять на начальной стадии;
- д) не только допустимы, но и желательны.

10. Выберите правильный вариант ответа. Работа руководителей этого уровня больше чем у других носит общий характер, и поэтому не получает конкретного предметного воплощения. О руководителях, какого уровня идет речь:

- а) низового звена;
- б) среднего звена;
- с) высокого звена;
- д) высшего звена.

11. Вставьте пропущенное слово. Технология управления – это ... : достижения управленческих целей:

- а) средство;
- б) цель;
- с) результат;
- д) процесс.

12. Продолжите предложение. Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки ... :

- а) финансовых средств;
- б) макулатуры;
- с) информации;
- д) подчиненных.

13. Продолжите предложение. Руководитель, по модели Р. Блейка и Дж. Моутона, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям, относится к стилю ... :

- а) организационное управление;
- б) управление в стиле загородного клуба;
- с) власть-подчинение;
- д) групповое управление.

14. Укажите, какому из данных критериев должны соответствовать цели организации:

- a) неизменность;
- b) специфический характер;
- c) долгосрочность;
- d) конкретность.

15. Укажите, какое качество работника считается наиболее ценным и повышает роль человеческих ресурсов в современном менеджменте:

- a) коммуникабельность;
- b) способность к адаптации;
- c) исполнительность;
- d) способность к творчеству.

16. Закончите предложение. Функции менеджмента делятся на ... :

- a) общие и специфические;
- b) типичные и уникальные;
- c) традиционные и инновационные;
- d) обязательные и необязательные.

17. Определите, как соотносятся миссия и генеральная цель коммерческой организации:

- a) всегда совпадают;
- b) в некоторых случаях различны;
- c) никогда не совпадают;
- d) исключают друг друга.

18 Вставьте пропущенное слово. Содержательные теории мотивации делают упор на то, ... потребности побуждают людей проявлять активность в труде:

- a) зачем;
- b) почему;
- c) какие;
- d) как.

19. Выберите правильный вариант ответа. Обмен мнениями с деловой целью, обычно проходящий в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, называется:

- a) переговоры;
- b) лекция;
- c) объявление;
- d) доклад.

20. Выберите правильный вариант ответа. К УР, выделяемым по функциональной направленности, относятся:

- a) организующие;
- b) письменные;
- c) уравновешенные;
- d) ситуационные.

21. Укажите правильный вариант ответа. Блок принятия решений включает в себя:

- a) Предварительную формулировку задач и сбор информации о задаче;
- b) Организацию и выполнение работ;
- c) Экспертизу и анализ результатов;
- d) Подведение итогов деятельности и стимулирование исполнителей.

22. Продолжите предложение. Внешнее проявление деятельности руководителя по отношению к подчиненным, называется

- a) метод управления;
- b) форма управления;
- c) содержание управления;
- d) способ управления.

23. Исключите лишнее. Контроль в системе управления присуща функция:

- a) защитная;
- b) прогностическая;
- c) диагностическая;
- d) формализующая.

24*. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

- 1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
- 2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
- 3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения – заключения.
- 4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
- 5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
- 6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

- 1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
- 2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

25*. Как вы понимаете принцип американской автомобильной компании «Дженерал Моторс» – «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках»?

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Линейная организационная структура управления компании

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу – своему непосредственному вышестоящему руководителю (рис. П1.1).



Рис. П1.1. Линейная организационная структура управления

Ясно очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений. По мере роста фирмы, усложнения технологии, расширения номенклатуры выпускаемых изделий возникает необходимость в создании в структуре компании дополнительных функциональных подразделений, решающих общие и функциональные задачи.

Линейную структуру управления используют мелкие и средние фирмы, осуществляющие несложное производство. Четко выражен принцип единоначалия; высокая степень централизации в управлении; полномочия функциональных специалистов незначительны, носят рекомендательный характер.

Функциональная организационная структура управления компании

Функциональная структура (рис. П1.2) основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (производство, НИОКР, маркетинг, снабжение и др., т.е. однородных

видов деятельности). Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется соответственно лицу высшего руководства, ответственному за это направление деятельности.

Фактически состоит из нескольких специализированных линейных структур подчиненных первому лицу компании. При этом выполнение указаний функциональных органов (отделов планирования, учета, обслуживания производства и т.д.) в пределах их компетенции обязательно для линейных подразделений.

Область применения – малые и средние предприятия с большим количеством специализированных работ в организации.



Рис. П1.2. Функциональная организационная структура управления, (сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи)

Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура управления (рис. П1.3) состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Роль и полномочия функциональных подразделений зависят от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмы в целом.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.



Рис. П1.3. Линейно-функциональная организационная структура управления

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем разветвленней ее функциональный аппарат. Линейно-функциональная структура (и ее производные) – одна из самых распространенных в компаниях средней величины.

Дивизиональные (дивизионные) структуры управления

Дивизиональная структура (рис. П1.4) непосредственно вытекает из функциональной при делегировании значительного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим эти функциональные (продуктовые) направления, предоставлении им определенной самостоятельности, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно – исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п.

Штабная (линейно-штабная) организационная структура управления компании

Данная организационная структура является развитием линейной (либо др.) и призвана ликвидировать один из ее недостатков, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Линейно-штабная структура управления (рис. П1.5) – это линейная структура, дополнительно включающая в себя специализированные подразделения (штабы), которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

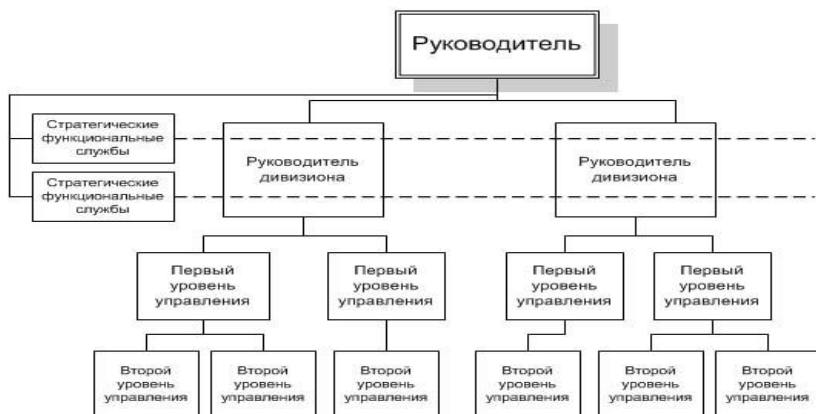


Рис. П1.4. Дивизиональные (дивизионные) структуры управления
(пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи)



Рис. П1.5. Линейно-штабная организационная структура управления

Штабы выполняют предварительный анализ поступающей от нижних эшелонов информации, готовят по ней аналитические отчеты и обзоры, разрабатывают проекты приказов и распоряжений. Кроме того, штабы ликвидируют один из важнейших недостатков обычной линейной структуры, осуществляя тактическое и стратегическое планирование деятельности в рамках своей службы.

Штабы и их сотрудники, как правило, не обладают правом принятия решений и руководства подразделениями. Область применения – малые и средние предприятия.

Адаптивные (органические) структуры управления

В противоположность традиционным бюрократическим, управленческие структуры органического типа проявляют способность быстро перестраиваться, приспосабливаясь к изменяющимся внешним условиям (конъюнктуре рынка).

Разновидностями структур этого типа являются:

- проектные структуры;
- матричные (программно-целевые) структуры;
- бригадные структуры;
- бригадные кросс-функциональные структуры.

Адаптивные структуры эффективны в крупных компаниях, работающих в нестабильных внешних условиях. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, делегирование полномочий, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Адаптивные (органические) организационные структуры обладают следующими характеристиками:

- отдельные задачи формулируются в зависимости от других задач и согласовываются с ними;
- сетевая структура (в противоположность иерархической);
- предрасположенность к фланговому взаимодействию внутри структуры;
- широкое делегирование полномочий, указания начальства представляют собой скорее передачу информации и советы, а не приказы;
- вклад в решение задач организации рассматривается как вещь более важная, чем лояльность или подчинение.

Бригадная (кросс-функциональная) форма управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Основными принципами такой организации управления являются (рис. П1.6):

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Работники находятся под двойным подчинением – административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят).

При этом отдельные работники могут входить в состав только одной бригады, или работать сразу в нескольких бригадах. Кроме того, они еще могут работать по планам своего структурного подразделения. Осуществление руководства в таких условиях – непростая задача.

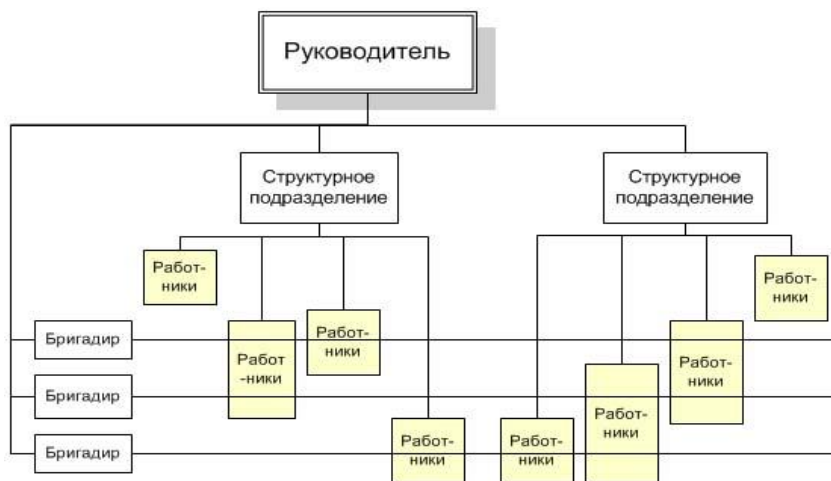


Рис. П1.6. Бригадная (кросс-функциональная) форма управления компанией (сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи)

Функциональные подразделения как таковые отсутствуют, все работы локализованы в единой **бригаде** – **бригадная организация**. Такая форма достаточно широко применяется в организации **управления по проектам**. Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и рабочего персонала для решения этих задач создается самостоятельное структурное подразделение.

Бригадная организация используется, в основном, как дополнение к действующим оргструктурам с целью максимальной концентрации усилий на конкретной проблеме. Обычно это бывает связано с запуском нового производства, линии, изделия.

Проектная форма управления

Основным принципом построения проектной структуры управления (рис. П1.7) является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т.д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).



Рис. П1.7. Проектная форма управления

Матричная (программно-целевая) форма управления компаний

Структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта. Для матричной структуры (рис. П1.8) управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Своеобразным компромиссом между проектной и линейно-функциональной структурой являются матричные структуры, и объединяют в себе их преимущества. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

- с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта;
- с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

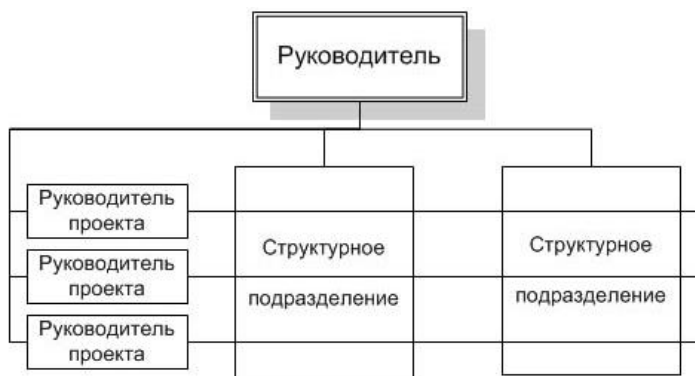


Рис. П1.8. Матричная (программно-целевая) форма управления компанией
(сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи)

Матричная структура управления формируется путем совмещения двух структур управления, например функциональной и проектной. При этом руководитель проекта может иметь группу непосредственно подчиненных сотрудников, а в каждом функциональном подразделении могут создаваться целевые группы, которые закрепляются за отдельными проектами, программами, заказами.

Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать одновременно.

Программно-целевая структура управления компанией

Это, по сути, двойственная (матричная) структура управления (рис. П1.9) – она совмещает элементы функциональной и дивизионной структур, т.е. осуществляет принцип двойного подчинения (линейному руководителю дивизионной структуры и руководителю проекта функциональной службы).

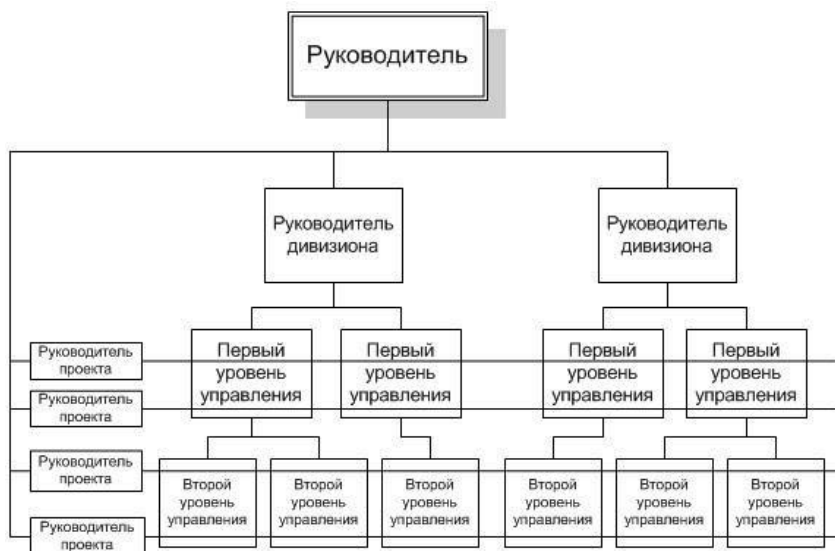


Рис. П1.9. Матричная (программно-целевая) форма управления
(сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие
(обязательные) связи)

Программно-целевая структура организации формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временной организационной структуры. Она позволяет сконцентрировать усилия компании на достижение этой цели.

Смешанная (конгломеративная) структура управления

Конгломеративная структура управления предполагает возможность установления в компании или в ее отделениях организационных форм, наиболее целесообразных в данной конкретной ситуации.

Такая структура может применяться и средних и крупных компаниях с дивизионной организацией, но особенно актуальна в крупных корпорациях, включающих в себя практически автономные фирмы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА РЕФЕРАТА

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет
им. Г.И. Носова»

Кафедра менеджмента

РЕФЕРАТ по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»

Выполнил: _____
(Ф.И.О., группа)

Проверил: _____
(Ф.И.О., должность)

Магнитогорск, 20....

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА
КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет
им. Г.И. Носова»

Кафедра менеджмента

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА
по дисциплине
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

ВАРИАНТ

Выполнил: _____
(Ф.И.О., группа)

Проверил: _____
(Ф.И.О., должность)

Магнитогорск, 20....

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Виханский, О.С. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 656 с.: 60×90 1/16. – Режим доступа: <http://portal magtu.ru>, электронная библиотечная система «ИНФРА-М». – ISBN 978-5-9776-0320-1.

2. Переверзев, М.П. Менеджмент: учебник / под общ. ред. М.П. Переверзева. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 329 с.: ил., табл. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-003239-9.

3. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 499 с. – (Золотой фонд российских учебников). – Библиогр.: с. 490–499. – Рек. Мин. обр. РФ. – Режим доступа: <http://portal magtu.ru>, электронная библиотечная система «ИНФРА-М». – ISBN 978-5-238-01095-3.

4. Добрина, Н.А. Менеджмент: основы теории и деловой практики [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Н.А. Добрина, Ю.В. Щербакова. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. – 288 с.: ил.; 60×90 1/16. – (ПРО-Филь). – Режим доступа: <http://portal magtu.ru>, электронная библиотечная система «ИНФРА-М». – ISBN 978-5-98281-175-2.

5. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля, Б.Н. Чернышева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вуз. учеб., 2009. – 463 с. – Библиогр.: с. 458–459. – Рек. УМО. – ISBN 978-5-9558-0074-5.

6. Исаев, Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Р.А. Исаев. – М.: Дашков и К°, 2010. – 264 с. – Режим доступа: <http://portal magtu.ru>, электронная библиотечная система «Лань». – ISBN 978-5-394-00773-6.

7. История менеджмента [Электронный ресурс]: учеб. пособие / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 240 с.: 60×90 1/16. – (Высшее образование). – Режим доступа: <http://portal magtu.ru>, электронная библиотечная система «ИНФРА-М». – ISBN 978-5-16-003803-2.

8. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления: учеб. пособие для вузов / Т.Ю. Анопоченко и др. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 381 с. – (Высшее образование). – Библиогр.: с. 380–381. – ISBN 978-5-222-17145-5.

9. Королев В.И. Современные технологии менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / В.И. Королев, В.В. Уваров, А.Д. Заикин; под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. – 640 с.: 60×90 1/16. (п). – Режим доступа: <http://portal magtu.ru>, электронная библиотечная система «ИНФРА-М». – ISBN 978-5-9776-0218-1.

10. Крупский, А.Ю. Информационный менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.Ю. Крупский, Л.А. Феоктистова. – М.: Дашков и К°, 2009. – 80 с. (Рек. УМО). – ISBN 978-5-91131-842-0.
11. Кузнецова, Н.В. Менеджмент и маркетинг: практикум / Н.В. Кузнецова. – Магнитогорск: Изд-во МаГУ, 2010. – 99 с. – Библиогр.: с. 60–62. – ISBN 978-5-86781-700-8.
12. Кузнецова, Н.В. Электронный учебно-методический комплекс «Основы менеджмента». – М.: ВНИИЦ, 2006. – № 50200700105 от 16.01.2007 № 7474 от 29.12.2006.
13. Кузнецова, Н.В. Электронный учебно-методический комплекс «Менеджмент и маркетинг» для студентов, обучающихся по специальности «Технология художественной обработки материалов». – М.: ОФЭР-НИО ГАН «РАО». – № 17584 от 16.11.2011.
14. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под. общ. ред. С.А. Орехова. – М.: Дашков и К°, 2008. – 439 с. – Библиогр. в конце глав. – С. 430–438. – ISBN 978-5-91131-687-7.
15. Попович, А.М. Основы менеджмента: практикум [Электронный ресурс] / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. – Омск: Изд-во ОмскГУ, 2012. – 268 с. – Режим доступа: <http://portal magtu.ru>, электронная библиотечная система «Лань». – ISBN 978-5-7779-1480-4.
16. Пустынникова, Е.В. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Е. В. Пустынникова. – М.: КНОРУС, 2008. – 316 с. – Библиогр.: с. 316. – Доп. УМО. – ISBN 978-5-85971-916-7.
17. Симаков, Д.Б. Менеджмент: учеб. пособие. – Магнитогорск, 2011. – 220 с.
18. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учеб. пособие для вузов / под ред. М.А. Чернышева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 507 с. – (Высшее образование). – Библиогр.: с. 493–507. – Доп. УМО. – ISBN 978-5-222-14513-5.
19. Распопов, В.М. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. – Магнитогорск: МаГУ, 2000. – 227 с.
20. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высш. шк., 2004. – 327 с.
21. Журналы: «Менеджмент в России и за рубежом», «Маркетинг в России и за рубежом», «Управление персоналом», «Финансовый менеджмент».

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

<http://www.elitarium.ru> – Центр дистанционного образования.

<http://www.dialogvn.ru> – Журнал «Управленческое консультирование» – по теории и практике управления.

<http://leg-ekonom.ru> – принципы управления организацией.

<http://grebennikon.ru> – Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников».

<http://www.gaudeamus.omskcity.com> – электронная библиотека полнотекстовых учебников, курсов и конспектов лекций, учебно-методических материалов, авторефератов диссертаций в открытом доступе.

<http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» – Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера.

<http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» – Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.

<http://economics-online.org> – Сайт Economics online – Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.

<http://www.marketing.spb.ru> – «Энциклопедия маркетинга».

<http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».

<http://window.edu.ru> – Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (window.edu.ru) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.

<http://www.iqlib.ru> – Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.

<http://www.gumer.info> – Коллекция книг по социальным и гуманитарным наукам: истории, культурологии, философии, политологии, литературоведению, языкознанию, журналистике, психологии, педагогике, праву, экономике и т.д.

<http://www.finbook.biz> – Собрание книг и публикаций по экономике, анализу, менеджменту, учету, банковскому делу, маркетингу и др.

<http://menegerbook.net> – Библиотека менеджера.

<http://www.garant.ru/> – Сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика.

<http://www.consultant.ru/> – Сайт Компании «КонсультантПлюс».

<http://ecsocman.edu.ru> – Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, интернет-ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.

<http://www.finansy.ru/> – Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.

<http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> – Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.

<http://www.devbusiness.ru/lib/> – Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

Следует отметить, что Интернет – это информационный ресурс, который пополняется и изменяется с достаточно большой скоростью. Поэтому не исключено, что к моменту прочтения данных материалов какого-то из указанных выше сайтов вы не обнаружите в сети. Зато вы сможете обнаружить что-то новое.

Учебное издание

Нина Владимировна КУЗНЕЦОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Редактор Е.В. Минулина
Компьютерная верстка К.В. Гаврусевой

Подписано в печать 02.06.2016. Рег. № 46-16. Формат 60×84/16. Бумага тип. № 1.
Плоская печать. Усл.печ.л. 5,75. Тираж 50 экз. Заказ 257.



Издательский центр ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г. И. Носова»
455000, Магнитогорск, пр. Ленина, 38
Полиграфический участок ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г. И. Носова»