

Федеральное агентство по образованию
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой МиП

_____ Е.И.Красникова

« _____ » _____ 2007г.

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080111 – «Маркетинг»

Составитель: Г.Ф. Чечёта

Благовещенск

2007 г.

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
университета

Г.Ф. Чечёта

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент» составлен в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования, рабочей программой по дисциплине по специальности 080111 – «Маркетинг» для студентов очной и заочно-сокращенной форм обучения. - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. –100с.

Дисциплина входит в федеральный компонент цикла общепрофессиональных дисциплин и является обязательной для изучения.

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины	4
2. Требования к уровню освоения содержания дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы	5
3.2. Распределение часов по темам и видам учебной работы	6
4. Содержание курса	7
5. Темы практических и семинарских занятий, тематических дискуссий, деловых игр	11
6. Лабораторные работы	13
7. Задания для самостоятельной работы студентов	13
8. Темы курсовых работ, рефератов, контрольных работ	19
9. Вопросы для подготовки к экзамену, зачету	22
10. Учебно-методическое обеспечение	26
10.1. Литература	26
10.2. Методическое обеспечение дисциплины	30
10.3. Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины	28
11. Раздаточный материал	29

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Главная цель: освоить основные положения теории и практики менеджмента, его зарубежный опыт для применения полученных знаний и навыков в будущей управленческой деятельности и освоения дисциплин маркетинга.

1.2 Задачи:

- усвоить содержание понятия менеджмента, его особенности в России, роль в рыночной экономике;
- приобрести основные навыки оценки системы управления организации;
- освоить приемы и методы разработки организационной структуры и структуры управления;
- изучить и использовать в практике различные способы межуровневого и межличностного общения;
- приобрести умение использовать положения менеджмента в будущей профессии.

2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Завершив обучение по дисциплине студенты, в соответствии с ГОС ВПО, должны:

- знать: концепции и парадигму современного менеджмента, его содержание, систему функций, методов, приемов; способы разработки и реализации управленческих решений; типы организационной структуры; виды основных коммуникаций; Содержание организаций труда менеджеров; требования к их деловым качествам.
- уметь: разрабатывать и формулировать цели и задачи организации в целом и ее отдельных подразделений; использовать рекомендуемые методы в разработке и реализации управленческих решений, оценивать эффективность управленческого труда и всей системы управления; оформлять и

подготавливать управленческие документы, организовывать деловые процедуры;

- иметь представление: о зарубежном опыте в передовых странах по работе с персоналом; о лучших моделях менеджмента; о направлениях улучшения управленческой деятельности.

Для изучения менеджмента необходимо усвоение следующих дисциплин:

- Экономическая теория: содержание экономических законов воздействующих на развитие производства и взаимосвязи. Экономические системы, их характеристики.

- Экономика предприятий: формы организаций, их особенности, показатели развития, производственные структуры.

- Экономический анализ: методы, способы оценки деятельности, организаций, влияние различных факторов на результаты.

- Социология: законы развития трудовых коллективов.

- Психология: методы изучения психологического климата в трудовых коллективах.

- Философия.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Количество часов по формам обучения		
	очная	Очно-заочная	Заочно-сокращенная
Номера семестров	5,6		
Аудиторные занятия:			
- лекции	68		20
- практические и семинарские занятия	44		2
- тематические дискуссии и деловые игры	20		4
Самостоятельная работа	108		214
Всего часов на дисциплину	240		240

Текущий контроль (количество, №№ семестров)	Контр., тесты № 1, № 2 – 5 сем., № 3 – 6 сем.		Реферат
Курсовая работа (№ семестра)	6 сем.		
Виды итогового контроля (экзамен, зачет, семинар)	Зачет – 5 сем., экзамен 6 сем.		Экзамен

3.2. Распределение часов по темам и видам учебной работы

форма обучения очная

Изучаемые темы	Количество часов			Всего, час.
	лекции	практ.	самост.	
1. Понятие, сущность и типы менеджмента, эволюция концепции менеджмента.	2	-	4	6
2. Место менеджмента на рынке. Зарубежный опыт, особенности использования в России. Антикризисный менеджмент.	2	2	4	8
3. Организация как система управления виды и модели организаций. Внутренняя и внешняя среда организаций.	4	2	4	10
4. Закономерности, принципы и цели в менеджменте.	2	4	2	8
5. Функции организаций и система функций менеджмента.	2	-	-	2
6. Функция «стратегическое планирование». Стратегический менеджмент.	4	4	4	12
7. Функция «организация». Виды организационных структур управления, принципы их проектирования и оценки.	6	8	10	24
8. Функция «мотивация». Создание системы мотивации труда.	4	4	8	16
9. Функция «контроль». Организация контроля за деятельностью подчиненных. Контроллинг.	2	2	6	10
10. Управленческие решения: понятия. Виды, свойства; требования к управленческим решениям.	2	-	4	6
11. Технология разработки управленческих решений, оценка их эффективности.	2	4	6	12

12. Методы разработки, обоснования и реализации управленческих решений.	4	6	6	16
13. Методы менеджмента: система методов, организационно распорядительные методы.	2	4	4	10
14. Система социально-психологических методов в менеджменте.	3	4	4	11
15. Система экономических методов.	1	-	4	5
16. Система коммуникаций в менеджменте. Использование мировых информационных ресурсов. Внешние связи. Коммуникационный менеджмент.	2	-	4	6
17. Организация управленческого труда: понятие, основные звенья, особенности.	2	4	4	10
18. Основные стили управления (руководства), их адаптация к ситуациям. Органические функции руководителей.	4	2	6	12
19. Основные качества и профессиональные требования к специалистам маркетологам. Особенности подбора кадров. Профессиональная оценка.	4	4	6	14
20. Формы власти и влияния в менеджменте. Основные теории лидерства.	2	-	2	4
21. Самоменеджмент. Инновационная программа менеджера.	2	4	4	10
22. Принципы управления персоналом. Управление конфликтами, изменениями в организации.	2	2	4	8
23. Управление экономическими отношениями в организации.	2	-	2	4
24. Оценка эффективности менеджмента.	4	4	6	14
Итого	68	64	108	240

4. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Понятие, сущность и типы менеджмента, эволюция концепции менеджмента.

Управление и менеджмент как категории. Особенности менеджмента как вида деятельности. Исторический характер формирования менеджмента. Классификация по типам и видам менеджмента. Современная концепция менеджмента.

Тема 2. Место менеджмента на рынке. Зарубежный опыт, особенности использования в России. Антикризисный менеджмент.

Экономические основы менеджмента и его роль в развитии хозяйственной деятельности и рыночных отношений. Основные модели менеджмента. Их преимущества. Особенности развития управления в России. Российские разработчики менеджмента. Сущность антикризисного менеджмента.

Тема 3. Организация как система управления. Виды и модели организаций. Внутренняя и внешняя среда организаций.

Понятие организации, ее основные признаки и элементы. Классификация организаций, основные виды. Содержание моделей организаций (I, II, III, IV). Элементы внутренней и внешней среды, их влияние на вид и организационную форму организации.

Тема 4. Закономерности, принципы и цели в менеджменте.

Содержание основных закономерностей; система принципов. Понятие целей в менеджменте, система целей организации. Дерево целей. Использование системы целей в других элементах менеджмента.

Тема 5. Функции организации и система функций менеджмента.

Содержание основных функций организации, взаимосвязь с функциями управления. Особенность общих функций менеджмента и конкретных функций. Взаимосвязь функций менеджмента.

Тема 6. Функция «стратегическое планирование». Стратегический менеджмент.

Содержание функции «стратегическое планирование». Основные этапы реализации функции. Влияние функции на остальные элементы менеджмента и функции предприятия. Исполнители функции «стратегическое планирование» в организации.

Тема 7. Функция «организация». Виды организационных структур управления, принципы их проектирования и оценки.

Содержание функции «организация». Основные элементы функции «организация», их содержание (процедуры, правила, полномочия, ответственность; политика, тактика). Организационная структура – как важнейшее звено организации. Классификация организационных структур,

их преимущества и недостатки. Структура управления. Классификация структур управления, их преимущества и недостатки. Правила и условия проектирования и оценки структур управления.

Тема 8. Функция «мотивация». Создание системы мотивации труда.

Содержание функции «мотивация». Основные теории мотивации. Их использование в практике менеджмента. Реализация мотивации в организациях. Особенности мотивации на современном этапе.

Тема 9. Функция «контроль». Организация контроля за деятельностью подчиненных. Контроллинг.

Содержание функции контроля. Формы контроля. Этапы контроля. Планирование реализации функции контроля. Содержание контроллинга, его значение в современных условиях.

Тема 10. Управленческие решения: понятия, виды, свойства, требования.

Сущность понятия управленческого решения, его отличительные признаки. Классификация управленческих решений, их свойства. Требования управленческим решениям.

Тема 11. Технология разработки управленческих решений, оценка их эффективности.

Этапы разработки, условия разработки, уровни разработки.

Тема 12. Методы разработки, обоснования и реализации управленческих решений.

Классификация методов, их содержание. Приемы разработки. Взаимодействия различных методов при разработке управленческих решений.

Тема 13. Методы менеджмента: система методов, организационно-распорядительные методы.

Понятие методов, классификация, особенности и условия применения, содержание организационно-распорядительных методов. Виды и специфика

группы организационных, группы распорядительных, группы дисциплинарных методов. Условия применения.

Тема 14. Система социально-психологических методов в менеджменте.

Сущность социально-психологических методов, их современная роль. Социальные приемы и методы применения в менеджменте. Психологические методы, используемые в менеджменте. Условия применения.

Тема 15. Система экономических методов.

Содержание экономических методов. Их преимущества и недостатки в использовании. Связь с другими группами методов менеджмента.

Тема 16. Система коммуникаций в менеджменте. Использование мировых информационных ресурсов. Внешние связи. Коммуникационный менеджмент.

Понятие коммуникаций, элементы коммуникаций, структура коммуникационных сетей. Роль информации в разработке управленческих решений. Основное содержание и назначение коммуникационного менеджмента.

Тема 17. Организация управленческого труда: понятие, основные звенья, особенности.

Определение и особенности управленческого труда, классификация управленческого труда. Основные элементы организации управленческого труда. Требования к условиям управленческого труда.

Тема 18. Основные стили управления (руководства), их адаптация к ситуациям. Органические функции руководителей.

Виды стилей, их содержание, условия эффективного использования. Роли и функции руководителей при управлении организацией.

Тема 19. Основные качества и профессиональные требования к специалистам маркетологам. Особенности подбора кадров. Профессиональная оценка.

Необходимость оценки профессиональных качеств специалистов. Методики оценки. Организация оценки. Политика организации в подборе кадров.

Тема 20. Формы власти и влияния в менеджменте. Основные теории лидерства.

Содержание теорий лидерства. Сущность и формы власти. Распределение власти, роль в менеджменте.

Тема 21. Самоменеджмент. Инновационная программа менеджера.

Сущность и необходимость самоменеджмента. Основные элементы инновационной программы. Необходимость разработки инновационной программы.

Тема 22. Принципы управления персоналом. Управление конфликтами, изменениями в организации.

Основные правила кадрового менеджмента. Содержание конфликтов, их классификация. Влияние конфликтов на результативность управления.

Тема 23. Управление экономическими отношениями в организации.

Понятие и виды экономических отношений, их воздействие на элементы менеджмента, управление ими.

Тема 24. Оценка эффективности менеджмента.

Показатели эффективности, классификация, методика расчетов. Анализ показателей и других результативных характеристик управления.

5. ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Понятие менеджмента, этапы развития науки (семинар).

Цель: Усвоить основные признаки менеджмента, отличие от управления, содержание различных школ, их основные положения. Сделать сравнение моделей менеджмента.

Тема 2. Организация как система управления (семинар).

Цель: Усвоить признаки и элементы организации, сделать описание конкретных организаций. Сформулировать практическое значение классификации организации.

Тема 3. Закономерности, принципы, цели менеджмента (практическое занятие).

Цель: Построение дерева целей организации. Оценка выполнения целей.

Тема 4. Функция стратегического планирования (практическое занятие).

Цель: Построить матрицу по содержанию основных стратегий, освоив использования анализа внутренней и внешней среды в планировании стратегии.

Тема 5. Функция организации (практическое занятие).

Цель: Освоить принципы построения организационной структуры. Сделать оценку организационной структуры, выполнить диагностику структуры.

Тема 6. Функция мотивации (практическое занятие).

Цель: Разработка плана мероприятий по материальному и моральному стимулированию коллектива работников.

Тема 7. Функция контроля (практическое занятие).

Цель: Составление плана организации и проведения контроля.

Тема 8. Порядок разработки управленческого решения (практическое занятие).

Цель: Составление технологической карты и оценка решения.

Тема 9. Методы разработки управленческих решений (деловая игра). Цель: Освоение методов мозговой атаки, «дельфи», парных сравнений и др.

Тема 10. Организационно-распорядительные методы (практическое занятие).

Цель: Разработка приказов, распоряжений, должностных обязанностей, положений.

Тема 11. Социально-психологические методы (практическое занятие).

Цель: Составление социометрической карты, оценка социально-психологического климата, подготовка деловой характеристики.

Тема 12. Организация управленческого труда (практическое занятие).

Цель: Расчет показателей организации управленческого труда. Её оценка.

Тема 13. Основные стили управления (практическое занятие).

Цель: Определение и оценка стилей.

Тема 14. Профессиональные требования к менеджеру (дискуссия, практическое занятие).

Цель: Влияние и оценка качеств менеджера.

Тема 15. Разработка инновационной программы менеджера (практическое занятие).

Тема 16. Разработка плана мероприятий по управлению конфликтами (практическое занятие).

6. ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ

Не предусмотрены.

7. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и ориентирование студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем в соответствии с графиком выполнения работ и сроками промежуточной

аттестации. Итоги контроля могут учитываться при аттестации студента на зачете и экзамене.

Виды и содержание самостоятельной работы

Темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самостоятельной работы
<p>1. Понятие, сущность и типы менеджмента. Эволюция концепции менеджмента</p> <p>2. Место менеджмента на рынке. Зарубежный опыт, особенности использования в России. Антикризисный менеджмент</p> <p>3. Организация как система управления, виды и модели организации</p> <p>4. Закономерности, принципы и</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала по конспектам лекций, учебной и научной литературе; - подготовка доклада на семинар. - Проработка учебного материала; - работа с нормативными документами; - поиск и обзор научных публикаций; - подготовка доклада на семинар; - получение задания на курсовую работу. - Проработка учебного материала; - изучение нормативных документов; - поиск публикаций, их обзор; - обработка статистических материалов; - подготовка доклада на семинар; - подготовка контрольного теста. - Проработка учебной литературы

<p>цели в менеджменте.</p> <p>5. Функции организации и система функций менеджмента</p> <p>6. Функция «стратегическое планирование»</p> <p>7. Функция «организация»</p> <p>8. Функция «мотивация»</p> <p>9. Функция «контроль»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка обзора по различным школам и подходам; - работа с тестами и вопросами для самоконтроля. - Нет. - Проработка материала по лекциям, учебникам и другим источникам; - выполнение заданий по определению стратегий, их классификация; - работа с вопросами, тестами; - анализ статистических материалов, составление выводов. - Проработка материала по лекциям и учебникам; - выполнение заданий по бизнес-планированию; - работа с тестами, вопросами; - составление схем организационных структур, их оценка; - работа с тестами, вопросами. - Проработка материала по источникам; - разработка системы мотивации труда по заданию; - работа с вопросами, тестами. - Проработка материала по источникам;
---	---

<p>10. Управленческие решения: понятия, виды, свойства, требования</p>	<ul style="list-style-type: none"> - анализ конкретных ситуаций; - разработка выводов; - работа с вопросами, тестами. - Проработка материала по источникам; - оценка отобранных управленческих решений, разработка выводов; - подбор примеров управленческих решений, их описание; - работа с тестами.
<p>11. Технология разработки управленческих решений, оценка их эффективности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала, научных публикаций; - опробирование разработки управленческих решений; - освоение технологии; - работа с вопросами.
<p>12. Методы разработки, обоснования и реализации управленческих решений</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала; - использование различных методов, их оценка, условия применения; - подготовка выводов.
<p>13. Методы менеджмента: система методов, организационно-распорядительные методы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала; - работа с нормативной базой; - выполнение контрольных заданий.
<p>14. Система социально-психологических методов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала и литературы; - выполнение заданий; - составление выводов;

<p>15. Система экономических методов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с вопросами, тестами. - Проработка учебного материала по лекциям и литературе; - поиск научных публикаций, их обзор; - составление выводов; - работа с вопросами, тестами.
<p>16. Система коммуникаций в менеджменте. Использование мировых информационных ресурсов. Внешние связи. Коммуникационный менеджмент.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала; - подготовка реферата; - работа с вопросами, тестами.
<p>17. Организация управленческого труда: понятие, основные звенья, особенности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала; - выполнение заданий по изучению требований к организации управленческого труда; - решение задач по оценке организации управленческого труда; - работа с вопросами.
<p>18. Основные стили управления (руководства), их адаптация к ситуациям. Органические функции руководителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка лекций, литературы; - подготовка к тематическим дискуссиям; - выполнение заданий; - работа с вопросами и тестами.
<p>19. Основные качества и профессиональные требования к специалистам маркетологам. Особенности подбора кадров. Профессиональная оценка.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала; - разработка модели маркетолога; - выполнение заданий, упражнений; - подготовка к тематической дискуссии;

<p>20. Формы власти и влияния в менеджменте. Основные теории лидерства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - составление выводов. - Проработка учебного материала; - подготовка эссе; - работа с вопросами.
<p>21. Самоменеджмент. Инновационная программа менеджера</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала; - составление инновационной программы менеджера; - работа с вопросами.
<p>22. Принципы управления персоналом. Управление конфликтами, изменениями в организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного и нормативного материала; - решение ситуаций; - выработка навыков работы с конфликтами; - работа с вопросами, тестами.
<p>23. Управление экономическими отношениями в организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка учебного материала; - подготовка эссе; - работа с вопросами.
<p>24. Оценка эффективности менеджмента</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка материала по лекциям, учебникам, публикациям; - составление системы оценки; - выполнение заданий; - работа с вопросами.

Примерный график выполнения самостоятельной работы

Виды самостоятельной работы	Срок выдачи работы	Период выполнения	Срок сдачи работы	Затраты времени (час)
1. Реферат по закрепленной теме (0,75 ч/нед.)	I неделя 5 и 6 семестров	10 недель	На 5 недели 5, 6 семестров	12
2. Составление глоссария (0,5 час в неделю)	I неделя 5 семестра	35 недель	«контрольные»* точки	17
3. Научный доклад на студенческой конференции	I неделя 5 семестра	15 недель	«зачетная» неделя	10

(0,7 ч/нед.)				
4. Домашние задания (составление схем, тестов, вопросов) (0,8 час в неделю)	I неделя 5, 6 семестров	Еженедельно (35 недель)	Еженедельно (35 недель)	29
Всего				68
5. Курсовая работа	I неделя 5 семестра	20 недель	6 неделя 2* семестра	40
Итого				108

* - Точный срок устанавливается деканатом.

8. ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ.

1. Формирование системы целей организации.
2. Исследование принципов менеджмента в организациях.
3. Организационная структура предприятия (учреждения).
4. Структура управления организацией.
5. Система методов менеджмента применяемая в организации.
6. Применение функции «стратегическое планирование» в организации.
7. Применение функции «организация» на предприятиях.
8. Использование функции «контроль» в организации.
9. Использование функции «мотивация» в организации.
10. Применение системы экономических методов в организации.
11. Применение системы организационных методов в организации.
12. Применение системы социально-психологических методов в организации.
13. Разработка управленческих решений в организации.
14. Организация труда менеджеров в организации.
15. Применяемые стили руководства в организации.
16. Управление конфликтами в организации.
17. Развитие организационной культуры предприятия (учреждения).
18. Управление внутренней средой организации.
19. Распределение полномочий и ответственности в организации.
20. Разработка инновационной программы менеджера.
21. Разработка системы коммуникаций в менеджменте организаций.
22. Оценка эффективности менеджмента организации.
23. Развитие имиджа организации.
24. Оценка реализации управленческих решений в менеджменте.
25. Деловое общение в менеджменте организации.

8.1. Общие положения подготовки курсовых работ.

- Курсовая работа выполняется в соответствии с утвержденными учебными планами подготовки специальности. Курсовая работа – это

завершающий этап изучения дисциплины и очередной – для подготовки дипломной работы.

- По типу исполнения курсовая работа обязательно должна быть расчетной и выполнена на материалах конкретного предприятия. Исходными данными для работы должны стать материалы, собранные студентами на учебной практике, поэтому задание на работу студентов получает до отъезда на практику.

- Задание на курсовую работу выдает преподаватель, за которым закреплено научное руководство работой.

- Выдача задания включает выбор студентом темы работы, регистрацию ее на кафедре, консультацию преподавателя по подготовке работы, получение от преподавателя письменных и устных рекомендаций.

- Темы курсовой работы утверждаются кафедрой и методической комиссией факультета. Отдельные темы могут приниматься по предложениям студентов и заявкам предприятий. Все темы курсовых работ должны удовлетворять требованиям стандарта по дисциплине «Менеджмент» и утвержденной рабочей программе данного курса. При выборе темы студенту следует учитывать реальные возможности предприятия, требования программы производственной практики и возможность использовать материалы курсовой работы в подготовке дипломного проекта.

- Для обеспечения индивидуальности выполнения курсовой работы устанавливаются следующие правила:

- каждая тема выполняется в группе один раз;
- если на предприятии проходят практику несколько человек, то темы также не должны повторяться;
- тема регистрируется студентом у руководителя не позднее трех недель до начала практики.

- Содержание работы оформляется на 35-38 страницах печатного текста формата А4, шрифт Times New Roman, 14 кегель, полуторный интервал согласно «Стандарта предприятия».

- Курсовая работа состоит из введения – 1-3 стр., теоретической части – 10-12 стр., аналитической части, 12-15 стр., проектной части – 8-10 стр., заключение – 2-3 стр., списка литературы – 15-20 стр., наименований и списка приложений.

- Оформление работы, его текста, таблиц, рисунков должно соответствовать установленному нормоконтролю. Обращаем внимание на грамотность текста курсовой работы. Неряшливость, помарки и другие изъяны недопустимы при окончательном оформлении работы.

- Защищенные курсовые работы студентам не возвращаются и хранятся установленный срок на кафедре, а затем уничтожаются. Для повторного использования информации и расчетов курсовой работы рекомендуется студентам сохранять черновики и копии.

- Готовая работа сдается преподавателю согласно графика, установленного кафедрой, После проверки и положительного отзыва преподавателя, студент защищает курсовую работу устно перед преподавателем или комиссией. На доклад отводится до 7 минут. В докладе излагаются основные предложения автора, их обоснование и эффективность. По работе и докладу могут быть заданы вопросы. Оценка работы и ее защиты проставляется в зачетной книжке студента с указанием темы курсовой работы.

8.2. Требования к структуре и содержанию контрольной работы:

Введение (1-2 стр.) показать значение темы; цель, задачи контрольной работы, источники ее подготовки.

Основная часть (9-10 стр.)

- раскрыть теорию вопроса, место в экономике предприятия;
- дать кратко финансово-экономическую характеристику предприятия и выпускаемой продукции, используемые цены;

- раскрыть содержание основного вопроса темы;
- привести пример из практики;
- дать свою оценку современного состояния ценообразования по данному вопросу;
- сделать предложения по улучшению этого состояния.

Заключение (1-2 стр.) сделать основные выводы по основной части, показав, как выполнена цель и задачи контрольной работы, указанные во введении.

Список используемой литературы (8-10 наименований), основные приведенные источники должны быть указаны в тексте контрольной работы.

Приложения (не ограничиваются).

В контрольной работе необходимо использовать конкретный материал предприятий и учреждений, собранный при подготовке к ее выполнению. Все включенные в работу статистические данные должны иметь ссылку на источники.

Текст, таблицы, схемы, титульный лист и основные разделы работы оформляются по требованиям нормоконтроля.

9. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ЭКЗАМЕНА

1. Условия и предпосылки развития менеджмента. Его особенности в России.
2. Основные школы управления и современная система взглядов на менеджмент.
3. Сущность менеджмента, объекты, субъекты, уровни управления.
4. Зарубежный опыт менеджмента.
5. Основные типы менеджмента, их характеристики.
6. Управление целями. Системный подход в менеджменте.
7. Принципы менеджмента в управленческой деятельности.
8. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
9. Характеристика функции «стратегическое планирование».
10. Характеристика функции «организация».
11. Типы и формы организационных структур, требования к ним.
12. Проектирование организационных структур. Методы обоснования.
13. Характеристика функции мотивация (понятие, виды, конкретные формы реализации).
14. Основные концепции и теории мотивации. Их применение.

15. Характеристика функции «контроль». Виды, формы. Типы контроля.
16. Система и основные виды конкретных функций менеджмента.
17. Система и классификация методов управления.
18. Содержание организационно-распорядительных методов. Основные формы реализации.
19. Содержание экономических методов, их место и особенности.
20. Основные формы реализации экономических методов и условия целесообразного применения.
21. Содержание социально-психологических методов, их место, особенности применения.
22. Социальные аспекты менеджмента и социальные методы управления, их содержание.
23. Оценка менеджмента предприятия. Критерии и показатели.
24. Предпосылки и этапы обоснования системы менеджмента.
25. Система коммуникации в менеджменте.
26. Информационное обеспечение системы управления.
27. Процесс принятия управленческих решений.
28. Методы принятия управленческих решений.
29. Осуществление управленческих решений, их эффективность.
30. Качества менеджера, авторитет менеджера.
31. Характерное содержание и особенности управленческого труда.
32. Основные направления рациональной организации управленческого труда.
33. Инновационная программа менеджера.
34. Культура управленческого труда.
35. Понятие и характеристики стилей руководства.
36. Методы и способы исследования качеств менеджера.
37. Природа, типы и функции конфликтов.
38. Принципы конфликтов и методы их разрешения.
39. Внешняя и внутренняя среда менеджмента.
40. Содержание и роль организационной культуры в менеджменте.
41. Лидерство, сущность и роль в менеджменте.
42. Понятие организации, признаки, основные элементы.
43. Классификация организаций, основные виды.
44. Модели организаций.
45. Основные показатели эффективности менеджмента.
46. Новые формы организаций.
47. Новая система взглядов (парадигма) в менеджменте.
48. Менеджмент как система. Пирамида управления.
49. Диагностика организационных структур.
50. Особенности менеджмента как вида деятельности.
51. Экономические основы менеджмента и его роль в развитии хозяйственной деятельности и рыночных отношений.
52. Классификация организаций, основные виды.
53. Понятие целей в менеджменте, система целей организации.

54. Основные элементы функции «организация», их содержание.
55. Содержание контроллинга, его значение в современных условиях.
56. Понятие управленческих решений, их отличительные признаки и требования к управленческим решениям.
57. Система методов менеджмента, классификация и условия применения.
58. Основное содержание и назначение коммуникационного менеджмента.
59. Показатели эффективности менеджмента, их классификация.
60. Методика определения основных показателей эффективности менеджмента организации.
61. Самоменеджмент, сущность и необходимость.
62. Основные качества и профессиональные требования к специалистам-маркетологам.

Экзамен проводится, а форме тестирования, включающего не менее 40 тестов и 2-4 задач.

Критерии оценки тестового задания:

- 85% правильных ответов – отлично;
- 70% правильных ответов – хорошо;
- более 50% правильных ответов – удовлетворительно;
- менее 50% правильных ответов – неудовлетворительно.

Итоговая оценка знаний по дисциплине – комплексная:

- 50% - результаты тестирования;
- 50% - результаты текущей успеваемости.

10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.

10.1. Литература.

Основная:

1. Управление организацией. Учебник/под ред. А.Г. Поршнева и др. – М. 2005
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2006. – 216 с.
3. Основы менеджмента: современные технологии. Учебно-методическое пособие/Под ред. проф. М.А. Чернышова. М.: ИКЦ «Март», 2003. – 320 с.

4. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/Д.Д. Вачугов и др. Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2 изд. перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2003. – 376 с.

5. Менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. проф. М.М. Максимова, проф. М.А. Комарова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единства, 2002. – 359 с.

Дополнительная:

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2006. – 216 с.

2. Михалева Е.П. Менеджмент: Пособие для сдачи экзамена. – М.: Юрайт-Издат, 2006. – 175 с.

3. Менеджмент: Учебное пособие/Под ред. Э.М. Короткова – М.: ИНФРА-М, 2005. – 220 с. (Вопрос – ответ).

4. Основы менеджмента/В.Р. Веснин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ООО «ГД «Элит-2000», 2002.- 500 с.

5. Папкин А.И. Основы практического менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 288 с.

Рекомендуемая литература для углубленного изучения и самостоятельного поиска в библиотеках.

1. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2002. – 702 с.

2. Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 375 с.

3. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2005. – 312 с.

4. Джейс Рос, Темпляр Ричард. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы/Пер. с англ. – Альпина Букс, 2004. – 678 с.

5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., прераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004 с.: Ш.

6. Мишурова И.В., Лысенко Н.А. Менеджмент профессиональных услуг: стратегия и тактика: Учебное пособие. – М: ИКЦ «Март», Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2004. – 176 с.

7. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

8. Управление качеством: Учебник для вузов/С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 334 с.

9. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник – М.: Дело, 2000. – 392 с.

10.Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДоКА», 1997. – 304 с.

11.Яккока Л. Карьера менеджера: Пер. с англ./При участии У. Новака; - М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

12.Менеджмент: Учеб. пособие в схемах, таблицах и рисунках/ Автор-составитель П.В. Шеметов.- М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 176 с.

13.Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособие/С.В. Загородников. – М.: Оккей-книга, 2007.- 160 с.

14.Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчакова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.: с ил.

10.2. Методическое обеспечение дисциплины

Перечень учебно-методических изданий для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы:

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2006. – 216 с.

2. Основы менеджмента: современные технологии. Учебно-методическое пособие/Под ред. проф. М.А. Чернышова. М.: ИКЦ «Март», 2003. – 320 с.

3. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2006. – 216 с.
4. Михалева Е.П. Менеджмент: Пособие для сдачи экзамена. – М.: Юрайт-Издат, 2006. – 175 с.
5. Менеджмент: Учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М., 2005. 220 с.
6. Папкин А.И. Основы практического менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 288 с.
7. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПб ГАСУ, 2005. – 312 с.
8. Мишурова И.В., Лысенко Н.А. Менеджмент профессиональных услуг: стратегия и тактика: Учебное пособие. – М: ИКЦ «Март», Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2004. – 176 с.
9. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
10. Менеджмент: Учебное пособие в схемах, таблицах и рисунках/Автор-составитель П.В. Шеметов. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 176 с.
11. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова А.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 307 с.
12. Литвак Б.Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 355 с.
13. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией»: Раздел 1 «Основы управления организацией». М.: ИНФРА-М, 2000. – 94 с.
14. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией»: Раздел 7 «Управление производством»/Дьяченко М.А. и др. М.: ИНФРА-М, 2000. – 86 с.

15. Минаев Э.С., Агеева Н.Г., Аббата Дага А. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 1 и 15 – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.

16. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»/Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гадарика, 2003. – 288 с.

17. Чечета Г.Ф. Менеджмент в схемах и таблицах. Учебно-методическое пособие. – АмГУ, 2001. – 40 с.

18. Чечета Г.Ф. Менеджмент. Учебно-методическое пособие. – АмГУ, Благовещенск: 2001. – 58 с.

19. Управление предприятием: кейсы, деловые и имитационные игры/Высш. Коммерческая школа (МСП), Ун-т экономики и финансов. Рук. Авт. Кол. В Галенко, Ж.-П. Муро, пер. с фр. Е. Бок., 2-е изд. – СПб.: 2003 .

20. Панфилова А.П. и др. Основы менеджмента: Полное руководство по кейс-технологиям: Учебное пособие/Под общ. ред. В.П. Соломина. – СПб.: Питер, 2004.

10.3. Материально-техническое и информационное обеспечение

При изучении курса используется кафедральное, факультетское и университетское оборудование: компьютеры; ноутбук; оверхед кейс, копировальный аппарат, видеоплеер, экран проектировочный, телевизор, проектор, видеокамера.

Оборудование используется для проверки знаний студентов, студенческих работ, нормоконтроля, презентации студенческих работ, для практических занятий, просмотра обучающих фильмов, выполнения упражнений.

Программы, используемые в курсе

- «Касатка»;
- Электронные учебные материалы;
- Выход в сеть Интернет;
- Электронные учебные материалы библиотеки АмГУ;

- 1) Бизнес-курс МВА. Основы менеджмента. Межкультурный менеджмент, 2006. СД.
- 2) Системный анализ в менеджменте, 2006, СД.
- 3) Управление персоналом (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учебное пособие, 2006. СД.

- видеофильмы:

- 1) Разработка стратегии развития. – СПб.: ЗАО «Решение: Учебное видео» 1999, 2006.
- 2) Успешное изменение организационной структуры. – СПб.: ЗАО «Решение: Учебное видео». 1999, 2006.
- 3) Цена времени. 2006. СД.

11. Раздаточный материал

Список раздаточных материалов

1. Новые взгляды на управление
2. Развитие основных школ в менеджменте
3. Основные подходы и школы в менеджменте
4. Пирамида управления
5. Дерево целей организации
6. Оценка целей организации
7. Принципы управления в менеджменте
8. Классификация организаций как объектов управления
9. Функции менеджмента и предприятия (организации)
10. Процесс стратегического планирования
11. Матрица БКГ
12. Правила и процедуры моделей менеджмента
13. Организационные структуры, их характеристики
14. Типы организационных структур (14, 14а, 14б, 14в, 14г, 14д, 14е)
15. Сравнительная характеристика структур
16. Типичная дивизиональная структура управления крупной организации
17. Принципы формирования бригадных структур
18. Структура организации, состоящей из рабочих групп
19. Сравнительная характеристика организационных структур
20. Внутренние и внешние факторы изменения структуры производственно-хозяйственной системы
21. Управленческие решения
22. Оценка качеств управленческого решения
23. Подходы и процессы разработки управленческих решений

24. Организация управленческого труда
25. Уровень организации управленческого труда
26. Основные положения парадигмы управления
27. Черты организации как системы
28. Описание организации как объекта управления
29. Эволюция моделей организации
30. Теории мотивации
31. Оценка мотивации сотрудников предприятия
32. Формы контроля и процесс контроля
33. Особенность управленческого труда
34. Портрет эффективного лидера
35. Логика процесса управленческого труда
36. Система совместного труда управленческих работников
37. Уровни руководства в организации
38. Функции менеджера в процессе управления
39. Управленческие роли менеджера
40. Схема процесса работы менеджера
41. Менеджер и лидер
42. Роль лидера в управлении
43. Основные требуемые качества менеджера
44. Правила служебной этики

Список тестов, заданий, ситуаций

- 1 т – Построение матрицы БКГ
- 2 т – Определение желания быть руководителем
- 3 т – Определение основных качеств для характеристики
- 4 т – Определение моделей склонностей по тесту 2 т и разработка стандартизованной характеристики по тесту 3 т
- 5 т – Тестовая оценка компетенции менеджера
- 6 т – Оценка коммуникативных способностей менеджера
- 7 т – Оценка менеджерской культуры
- 8 т – Оценка ориентации и тревожности
- 9 т – Самооценка
- 10 т – Эффективность слушания
- 11 т – Оценка интеллектуальности
- 12 т – Оценка стиля
- 13 т – Перечень отрицательных качеств

Список ситуаций

- 1 с. Реформы в НПО «Энергия»
- 2 с. Структура отдела маркетинга
- 3 с. Обоснование приведенных утверждений
- 4 с. Составить психологический минипортрет

Новые взгляды на управление (парадигма)

В целом в экономической среде	В России (дополнительно)
<p>1 – Предприятие – «открытая» система, единство факторов внутренней и внешней среды.</p> <p>2 – Ориентация на качество, на удовлетворение потребностей.</p> <p>3 – Ситуационный подход, важность скорости адаптации к условиям.</p> <p>4 – Главный источник прибавочной стоимости когнитариат (люди, обладающие знаниями и условия реализации их потенциала).</p> <p>5 – Повышенная роль организационной культуры, нововведений, мотивации и стиля руководства.</p>	<p>6 – Децентрализация путем сочетания рыночного и государственного регулирования.</p> <p>7 – Переход к полицентрической системе хозяйствования.</p> <p>8 – Управление предприятиями госсектора путем сочетания рыночных и административных методов.</p> <p>9 – Самоуправление организацией негосударственного сектора как открытых социально-ориентированных систем.</p>

1. Какие пункты новых парадигм есть в вашей организации?

2. Что сделано для перехода к новым взглядам?
3. Что мешает: а) нежелание руководителей
б) сопротивление персонала
в) стремление сохранить хорошие отношения государственными органами?

Таблица 1. Развитие основных школ в менеджменте

Характеристики	Классические		Неклассические		Школа рационального менеджмента Питер Друкер
	Школа научного управления	Административная школа	Школа человеческих отношений и поведенческих наук (бихевиористская)	Школа количественных отношений	
1. Период развития					
2. Основоположники					
3. Базовые науки					
4. Подход к организации					
5. Уровень управления					
6. Основное содержание					
7. Недостаток					

Рис. 1

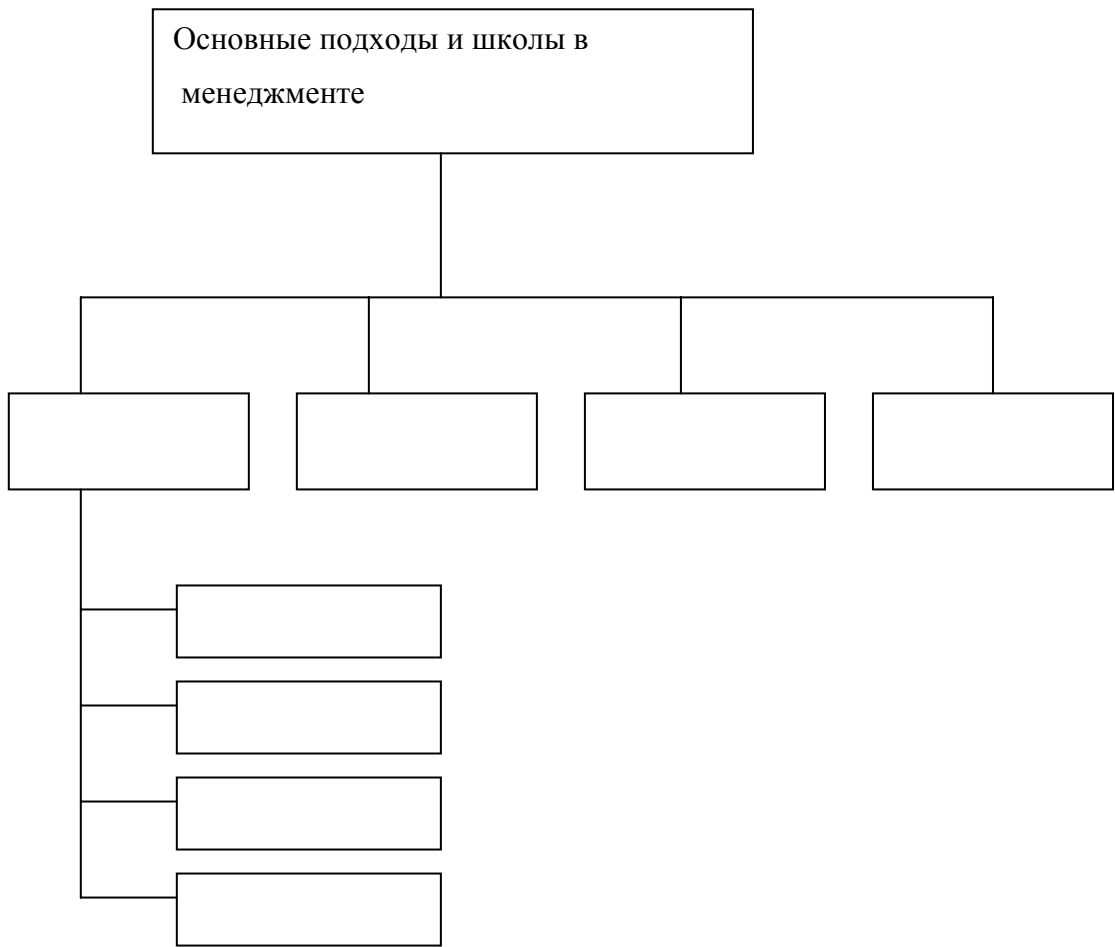


Рис. 2 Пирамида управления (уровни)



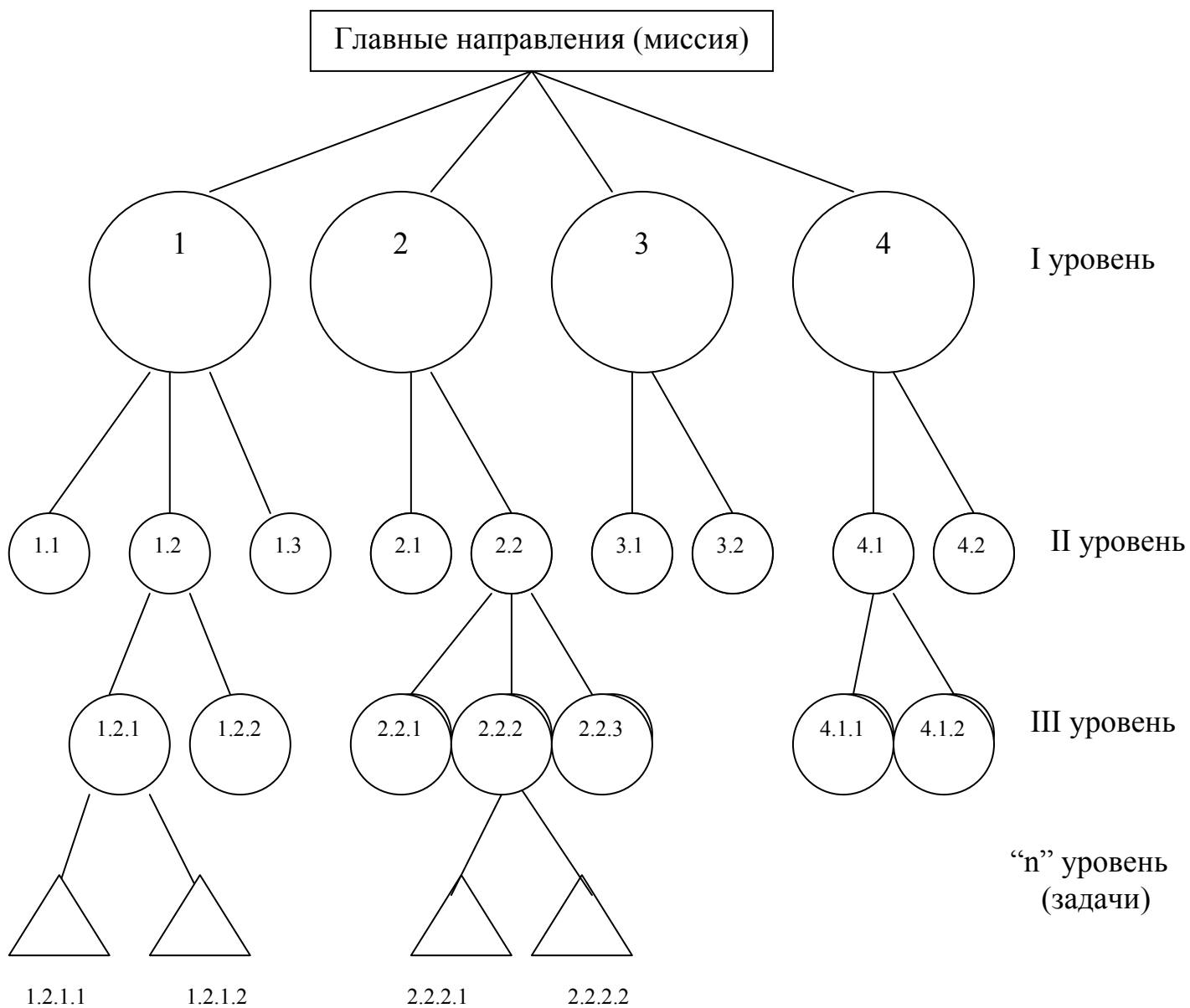


Рис. 3. Дерево целей

Таблица 2 – Оценка целей организации (по баллам)

3 – признак очень сильный и сильный

2 – признак средний

1 – признак слабый

0 – признак отсутствует

Коэффициент качества цели = Средний балл/3

Описание цели	Признаки цели							Балл	
	Отражение миссии	Затрагивает высший управлен. уровень	Принята исполнителем	Имеет ответственного исполнителя	Однозначна	Имеет точный срок	Реальна (достижима)	средний	средний
I.									

Таблица 3 – Принципы управления в менеджменте

Из исследования Тейлора	Сформулированные Эммерсоном	Разработанные А. Файолем	90-е годы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Разделение труда (500 г до н.э.) Китай 2. Измерение труда 3. Задачи, предписания исполнителям 4. Индивидуальность труда 5. Мотивация и стимулирование труда 6. Учет индивидуальных способностей 7. Постоянное вознаграждение рабочих за промежуточные результаты, менеджеров – за конечные (1800 г. Англия) 8. Учет бесполезности профсоюзов 9. Развитие управленческого мышления и статуса менеджера 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Точно поставленная цель 2. Здравый смысл деятельности 3. Необходимость спец. знаний, коллегиального совета 4. Дисциплина 5. Справедливое отношение к персоналу 6. Четкий, простой, постоянный учет (1385 г. Испания) 7. Диспетчирование 8. Нормы и расписание 9. Нормализация условий 10. Нормирование операций 11. Письменные стандартные инструкции 12. Вознаграждение за производительность 13. Штабной принцип построения организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разделение труда 2. Власть (право приказывать) 3. Дисциплина 4. Единство руководства (направления) 5. Единство распорядительства 6. Подчинение частных интересов общим 7. Вознаграждение персонала 8. Централизация (1600 г. до н.э. Египет) 9. Иерархия (1491 г до н.э.) 10. Порядок материальный и социальный 11. Справедливость 12. Постоянство состава персонала 13. Инициатива 14. Корпоративный дух (1800 г. Англия) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лояльность к работающим 2. Ответственность 3. Коммуникабельность 4. Атмосфера творчества, доверия 5. Установление роли исполнителя в долевом участии 6. Своевременная реакция на изменения среды 7. Удовлетворенность методами работы 8. Непосредственное участие в работе групп 9. Умение слушать всех 10. Соблюдение этики бизнеса 11. Опора на фундаментальные основы менеджмента 12. Честность и доверие к людям 13. Видение будущего организации 14. Высокое качество личной работы и ее совершенствование

--	--	--	--

Задача

Составьте список из 10 наиболее важных принципов менеджмента в современных условиях развития экономики и укажите основные способы их реализации

Принцип менеджмента	Способы реализации

--	--

Рис. 6. Процесс стратегического планирования

Фазы →	А. Формирование				В. Придание формы	С. Оценка и контроль
Этапы →	А - 1	А - 2	А - 3	А - 4		
	Эк. цели:	Анализ В.Н.С:	Само- оценка	Формулир.		
Шаги ↓	1. Какие товары мы используем. 2. На какие геогр. рынки ориентир. 3. Основные функции предприятия (производство, транспорт, снабжение, хранение) 4. Четкое формулирование целей	1. Где сейчас находимся 2. Где должны находиться 3. Что нужно сделать, чтобы перемениться в желаемом В эконом., полит., рыночных, междунар., конкурентных, социальных факторах.	1. Финансовое положение 2. Трудовые ресурсы 3. Маркетинг 4. Производство 5. Инновации 6. «+» и «-»	1. Контроль над затратами 2. Дифференциации 3. Фокусирование Из них А) огранич. рост Б) рост В) сокращен. Г) сочетания 4. Пакетный менеджмент	Подготовка планов программ бюджетов	Выбор - по уровню риска - по реакции акционеров В - по фактору времени

Рис. 4. Классификация организаций, как объектов управления (по организационно-правовым формам)

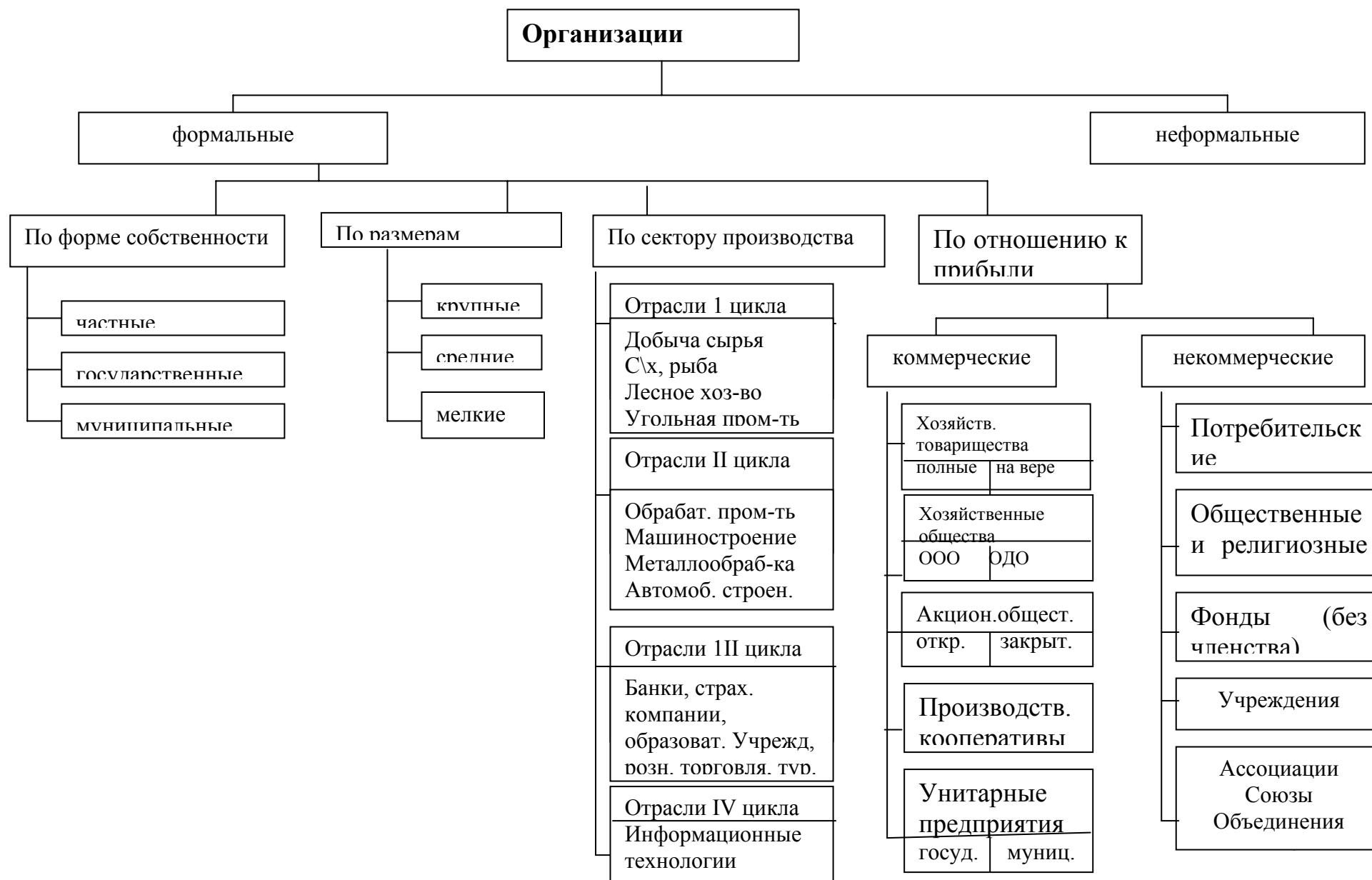


Рис. 5. Функции менеджмента и предприятия

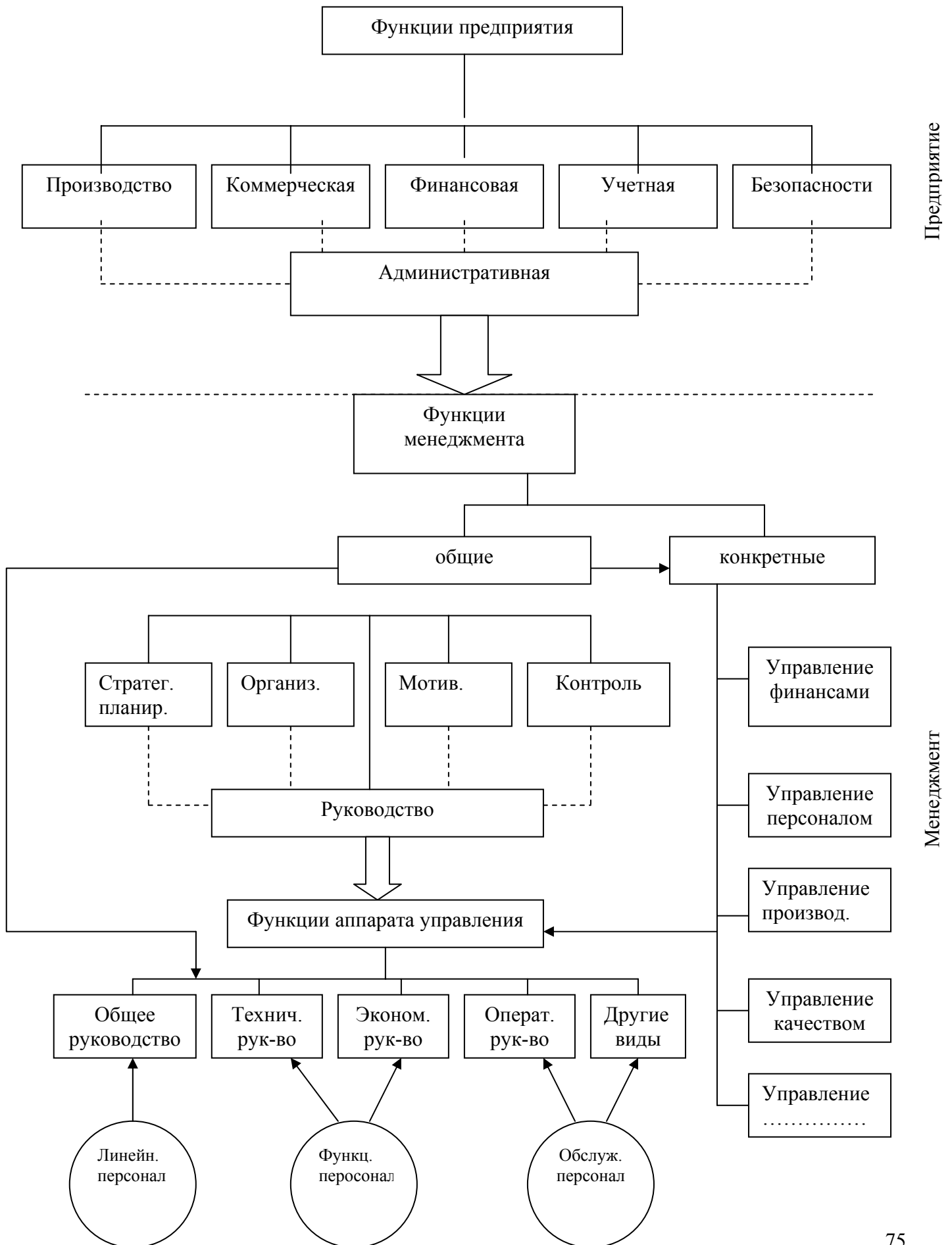


Рис. 7. Матрица БКГ (бостонской консультационной группы)
(Корпоративно-портфельный подход) – Портфельный менеджмент –



Правила и процедуры моделей менеджмента

Японская модель	Американская модель
<ul style="list-style-type: none"> - Пожизненный найм - Принцип старшинства (при оплате и назначениях) - Неформальный контроль - Примерное описание рабочего задания - Коллективная ответственность - Отсутствие должности и четких обязанностей - Акцент на сотрудничество - Согласованное решение - Управление снизу вверх - Обучение без отрыва от производства - Вербовка новых выпускников вузов - Долгосрочная ориентация 	<ul style="list-style-type: none"> - Краткосрочный найм (контракт) - Оплата по индивидуальным результатам работы - Формальный контроль - Четкое описание рабочего задания - Индивидуальная ответственность - Занятие определенной должности - Акцент на эффективность и результат - Индивидуальное решение - Управление сверху вниз - Специальная программа повышения квалификации - Вербовка новых выпускников и более зрелых сотрудников - Повышенное внимание к текущим результатам

Обоснованность организационной структуры предприятия

Цели фирмы	Организационные звенья структуры								
	Бухгалтерия				о. Маркетинга				

Условные обозначения: Р – разработка
 К – контроль
 У – утверждение
 Ч – ведение учета

Организационные структуры, их основные характеристики

Модели →	Бюрократические (механические)			Адаптивные (органические)			
Общие черты	Высокая степень разделения труда; развитая, четкая цепь команд, наличие многочисленных правил, стандартов, ограничений; строгий учет квалификации, компетентности; социальное равенство; низкое дублирование функций; руководитель-всезнающий; движение информации снизу вверх; связь сотрудников по типу приказа.			Высокая приспособляемость; способность к использованию НТП; задачи решаются всей организацией; специализация невозможна; должностные инструкции не используются; связь сотрудников по горизонтали и вертикали, по типу консультаций руководитель отвечает только за конкретный проект.			
Особенности	Департаментализация			Проектная	Матричная	Конгломерат	
	Функциональная (классическая)	Дивизиональные			Временные структуры (под проект)		
		продуктовая	по потребителю	по региону	= 1 проект = в группе люди из разных подразделений	= неск. проектов= Члены группы подчиняются 2-м	Сохраняется независимость и самостоятельность подразделений, объединенных для
Для устойчивых условий,	Для крупных предприятий и широкого ассортимента			Много дублирования			

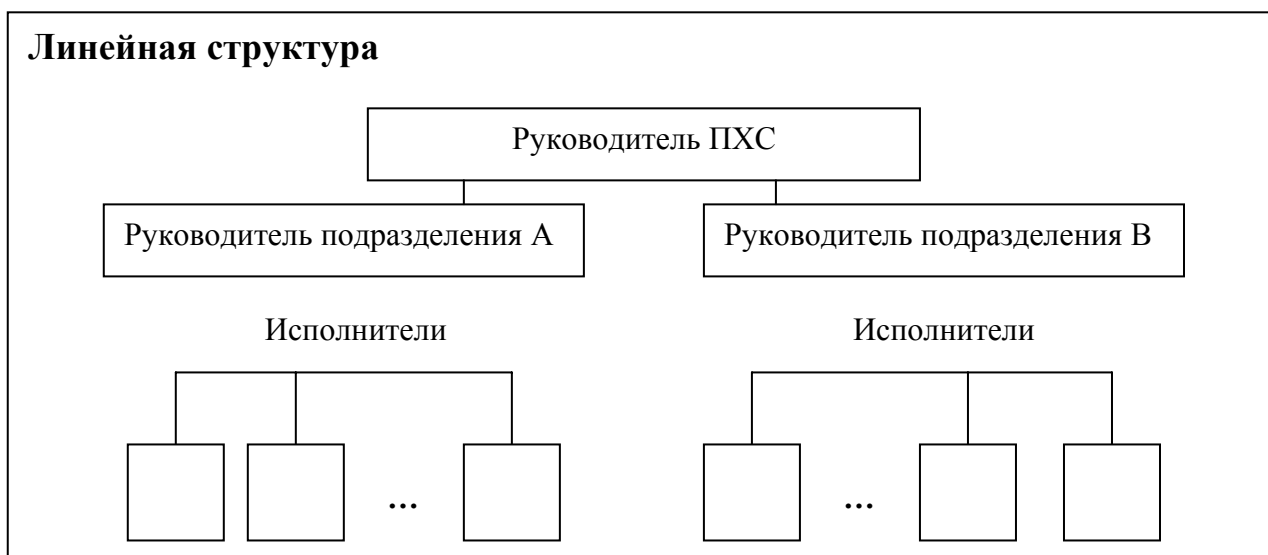
	<p>небольшого ассортимента, организация по задачам или функциям предприятия</p>	<p>по видам товаров</p> <ul style="list-style-type: none"> - овощи - хлеб - то вары для дома 	<p>по группам покупателей</p> <ul style="list-style-type: none"> - для спортсменов - для женщин - для детей 	<p>по географическим зонам</p> <ul style="list-style-type: none"> - для кр. севера - для сельских жителей - для прибрежных регионов 		руководителям	решения поставленной проблемы
--	---	---	--	--	--	---------------	-------------------------------

Типы организационных структур

По уровню (степени) дифференциации и интеграции функций управления выделяются два класса структур:

Пирамидальные	Адаптивные
- бюрократические, пирамидальные, основанные на централистском типе интеграции.	- адаптивные, многомерные, основанные на сочетании централистского и свободного типов интеграции

Пирамидальные бюрократические структуры



Линейная структура реализует принцип единоначалия и централизма, предусматривает выполнение одним руководителем всех функций управления с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

Достоинства: простота, однозначное разграничение задач, компетенции, ответственности, жесткое руководство органами управления, координирование, не вызывающее трений.

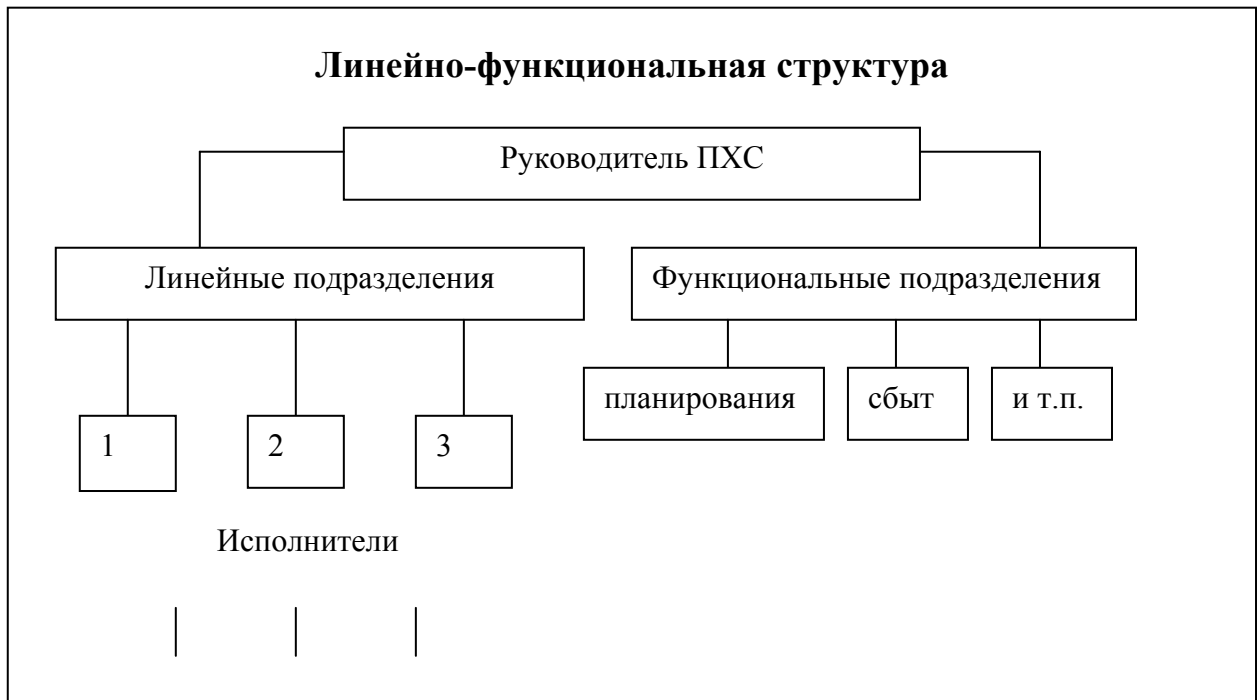
Недостатки: концентрация власти в управляющей верхушке, слабые связи между органами одного уровня, сильная загрузка средним уровнем, организация директивных связей по однолинейному принципу.



Функциональная структура реализует принцип разделения и закрепления функций управления между структурными подразделениями, предусматривает подчинение каждого линейного подразделения нижнего уровня нескольким руководителям вышестоящего уровня, реализующим функции управления.

Достоинства: дифференциация и специализация функций управления, повышение уровня управленческого профессионализма, централизация стратегических решений и децентрализация оперативных решений.

Недостатки: сложный механизм координации, организация директивных связей по одному принципу, рост значимости менеджеров, сложность разделения власти (множественность подчиненности).

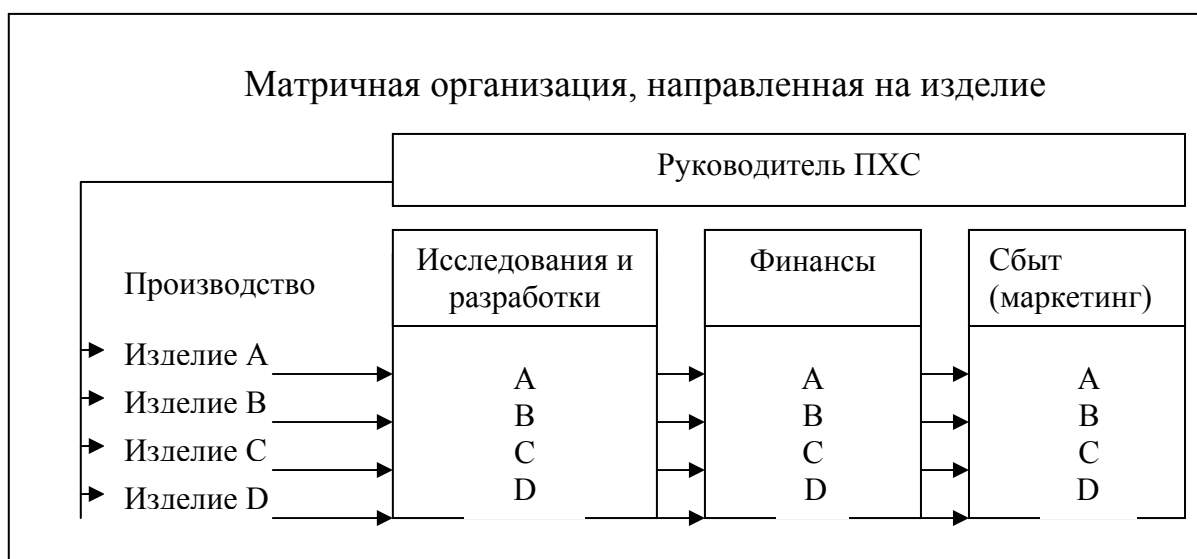


Линейно-функциональная структура реализует принципы: единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, демократического централизма – рациональное сочетание централизации и децентрализации.

Достоинства: сочетание достоинств линейной и функциональной структур.

Недостатки: негибкость, жесткость вертикальных связей, слабая связь на одном уровне, конкуренция и конфликты по ресурсам.

Матричные адаптивные структуры

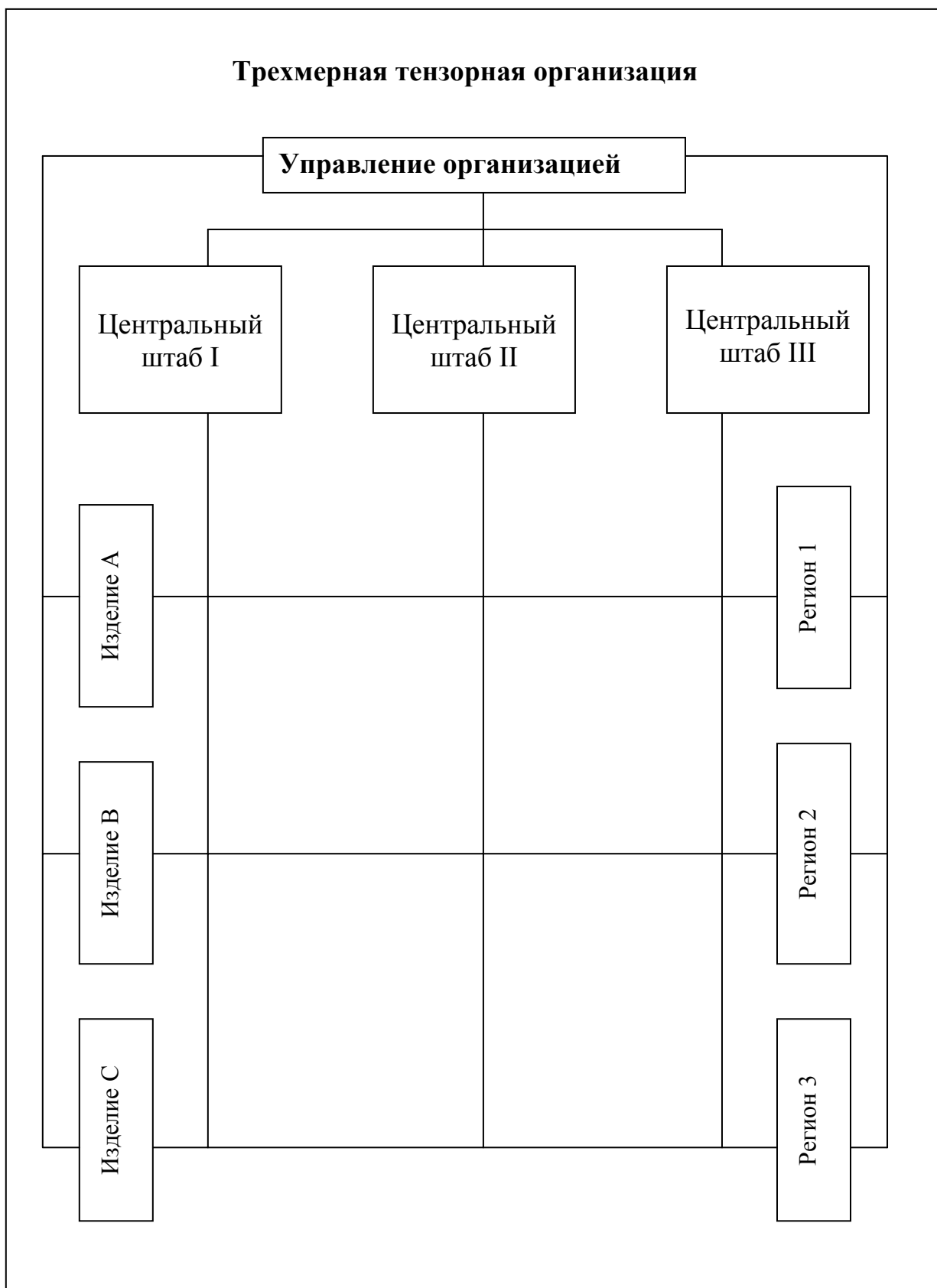


Матричная структура реализует принцип множественности подчинения, когда структурные подразделения производственно-хозяйственной системы, сформированные по линейному и функциональному принципам, распределяются (полностью или частично) между руководителями проектов (программ), изделий с сохранением подчиненности их и последних вышестоящему руководителю.

Достоинства: обеспечивает целевую ориентацию системы управления, характеризуется высокой степенью адаптации, организация директивных связей по многолинейному принципу, экономия на структуре при ее переориентации, приоритеты в использовании ресурсов.

Недостатки: сложность разделения власти и подчиненности, конкуренция и конфликты по ресурсам, повышенная информационная перегрузка системы управления, высокая организационная сложность.

Трёхмерная тензорная организация



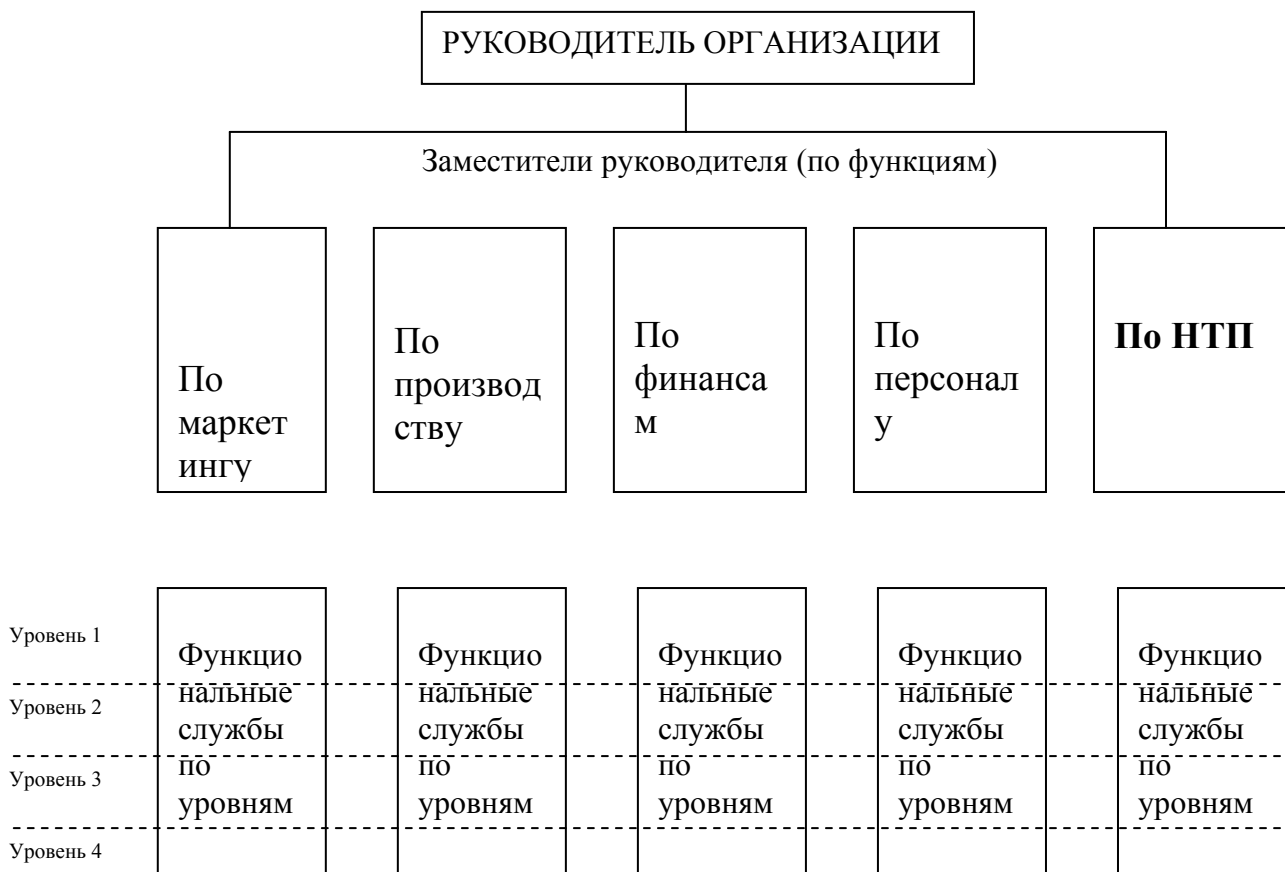


Рис. 1.14. «Шахтная структура управления организацией»

Линейно-штабная структура управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней (см. рис. 1.15). Главная задача линейных руководителей здесь – координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

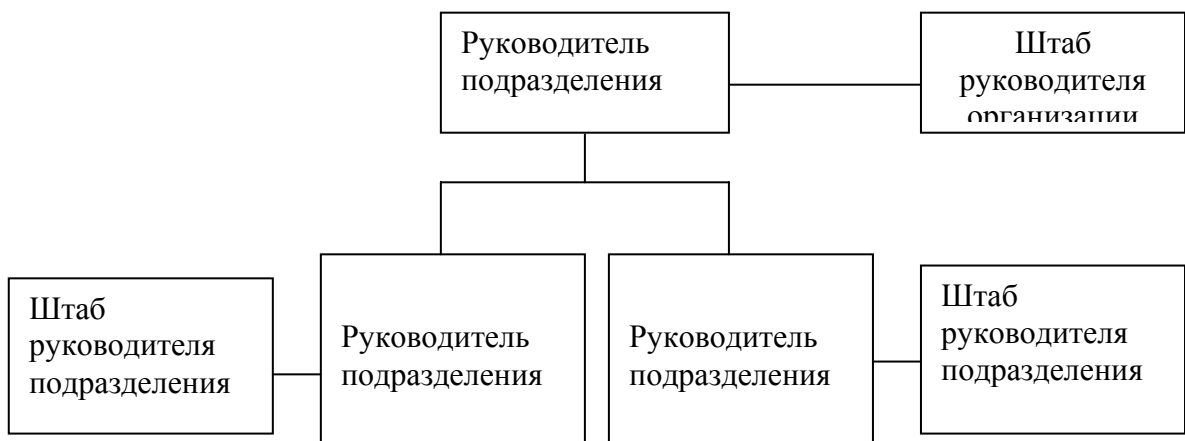


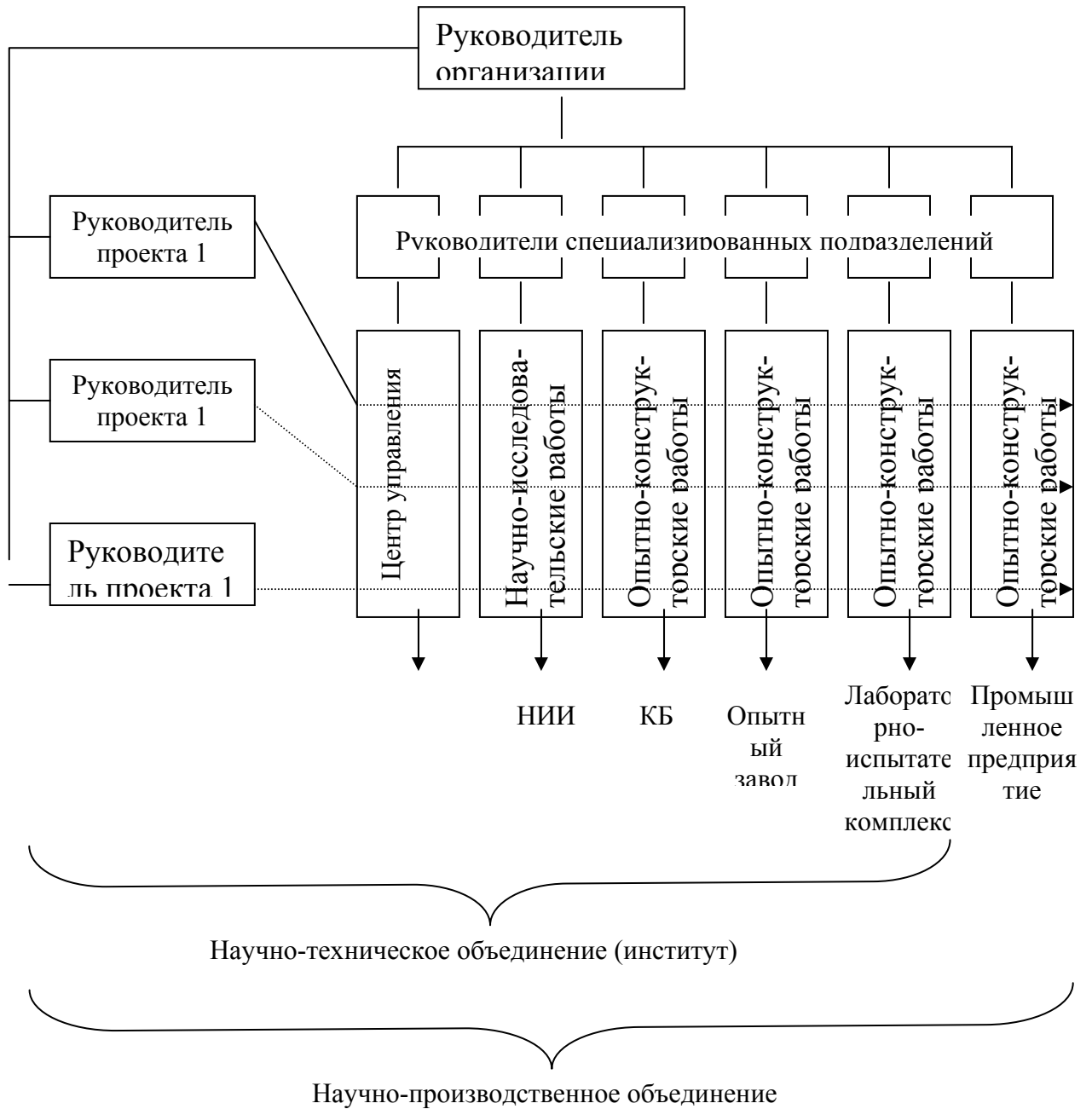
Рис. 1.15. Линейно-штабная структура управления организацией

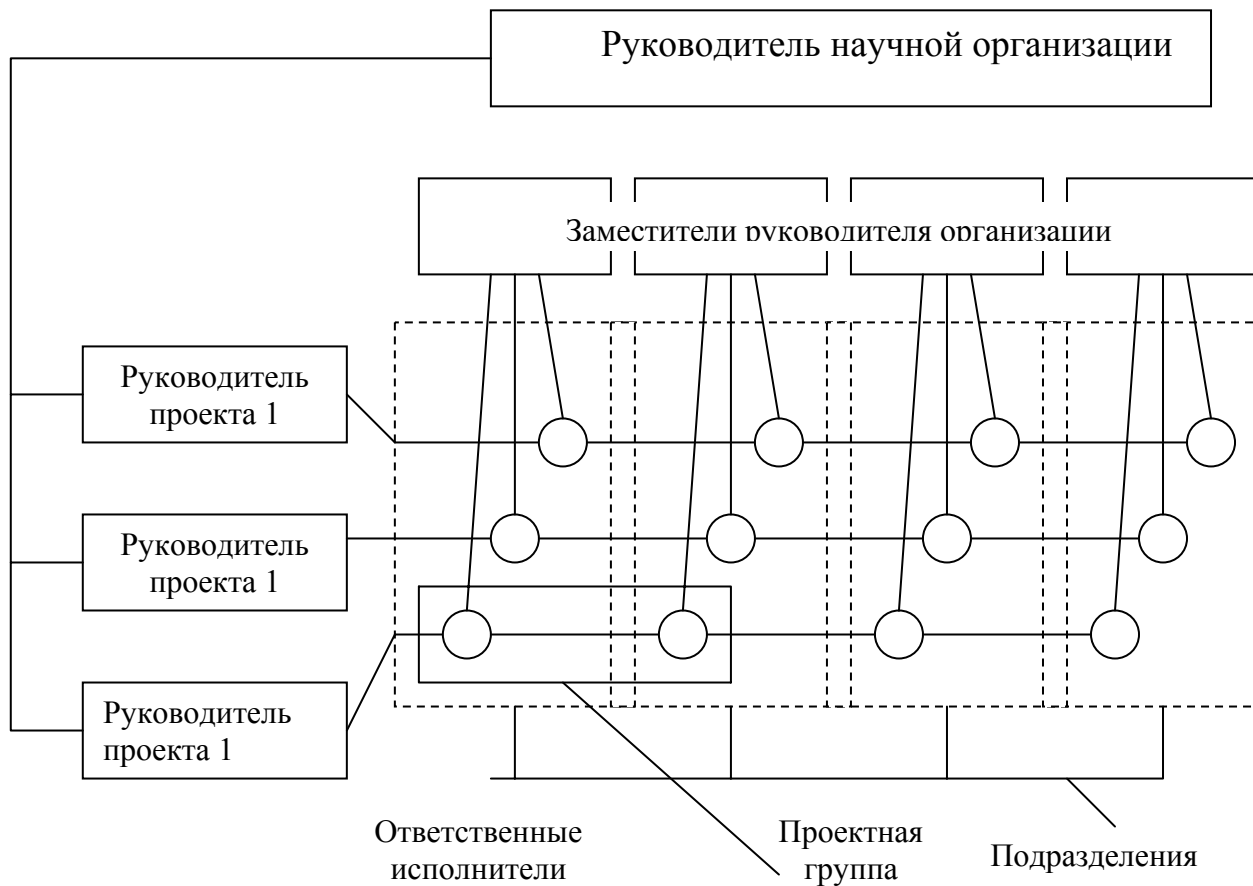
Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

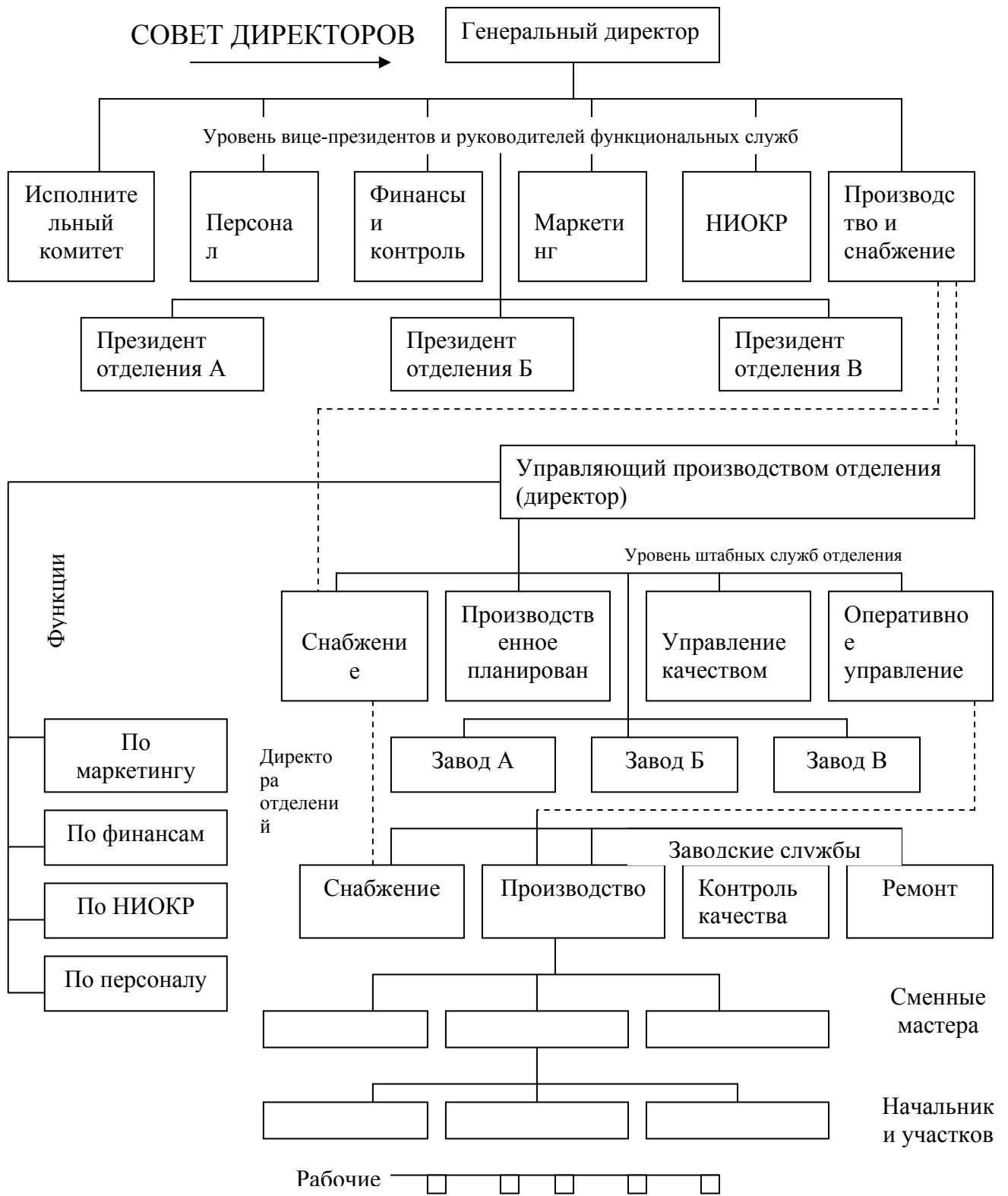
Оной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и характер выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются). Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

Вариант 1





Дивизиональные структуры

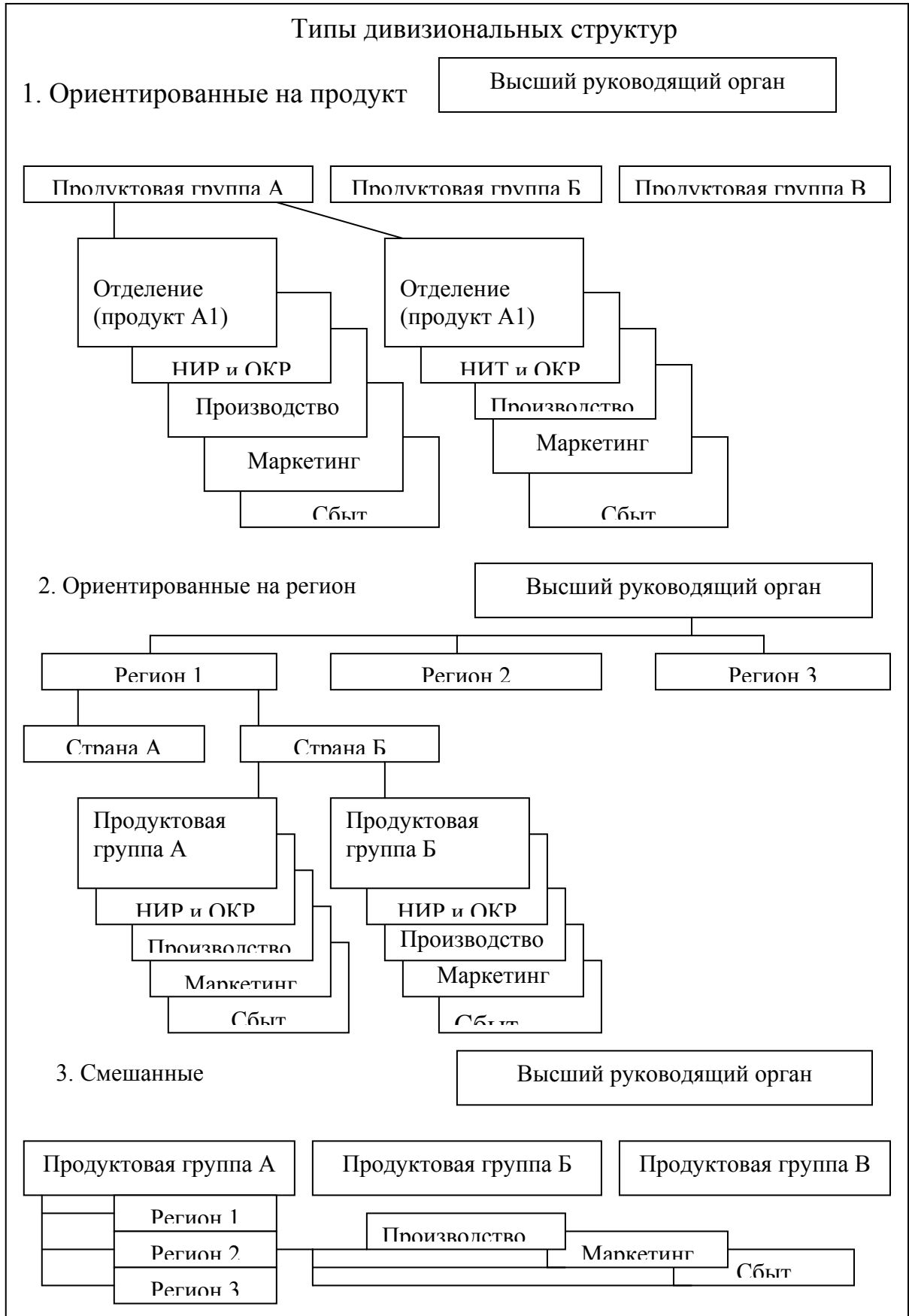


Условные обозначения: Линейные связи
 Функциональные (штабные) связи

Аналитический комментарий:

1. Между рабочими и директором завода – три или больше уровней управления; между рабочими и руководством компании – пять и больше.
2. Штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены.
3. Поток информации и управленческие решения движутся только по вертикали

Рис. 1.16. Типичная дивизиональная структура управления крупной организации



К этому типу структур относятся структуры, сформированные либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Чаще всего их используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типичная для них – продуктовая структура управления, при которой центральной штаб-квартире организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью. При дивизиональной структуре отделения могут быть специализированы по рынкам сбыта.

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной, организованной по отделениям структуры, достаточно отчетливо прослеживается по мере увеличения степени диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятия ответственных управленческих решений. Во многих случаях руководство корпораций теряет возможность контролировать производственно-техническую деятельность отделений, возникают сложные информационные проблемы.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям осуществляется, как правило, по одному из трех критериев: во видах выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынками, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде.

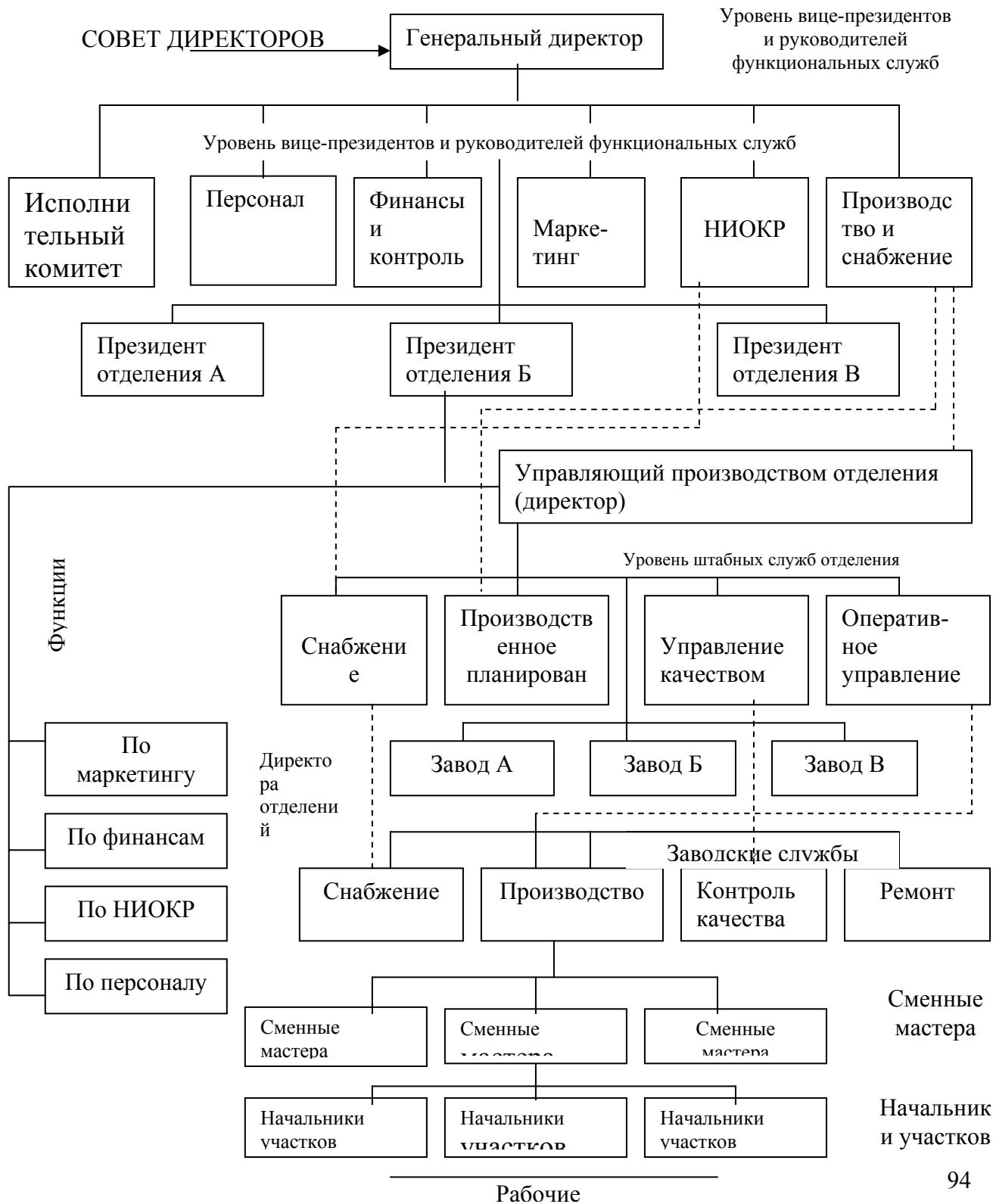
Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, т.е. управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний уровень управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как «центры прибыли», активно

использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

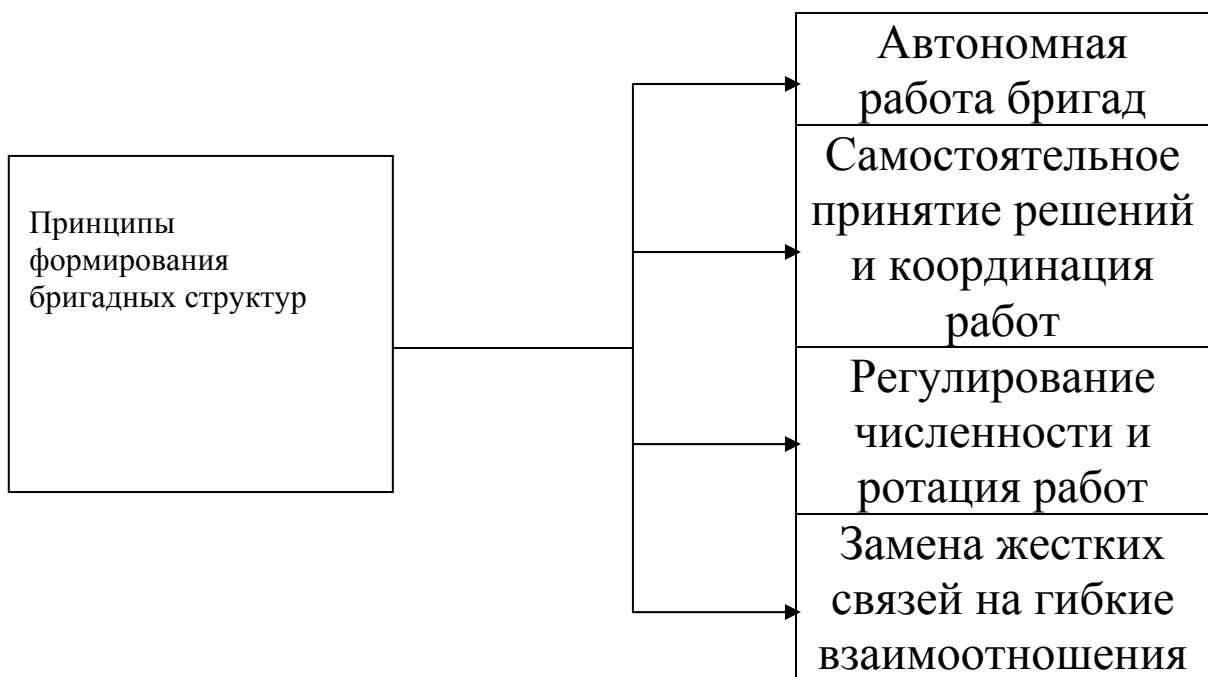
Сравнительная характеристика структур управления бюрократического и органического типов

Параметр сравнения	Бюрократический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициативы работников

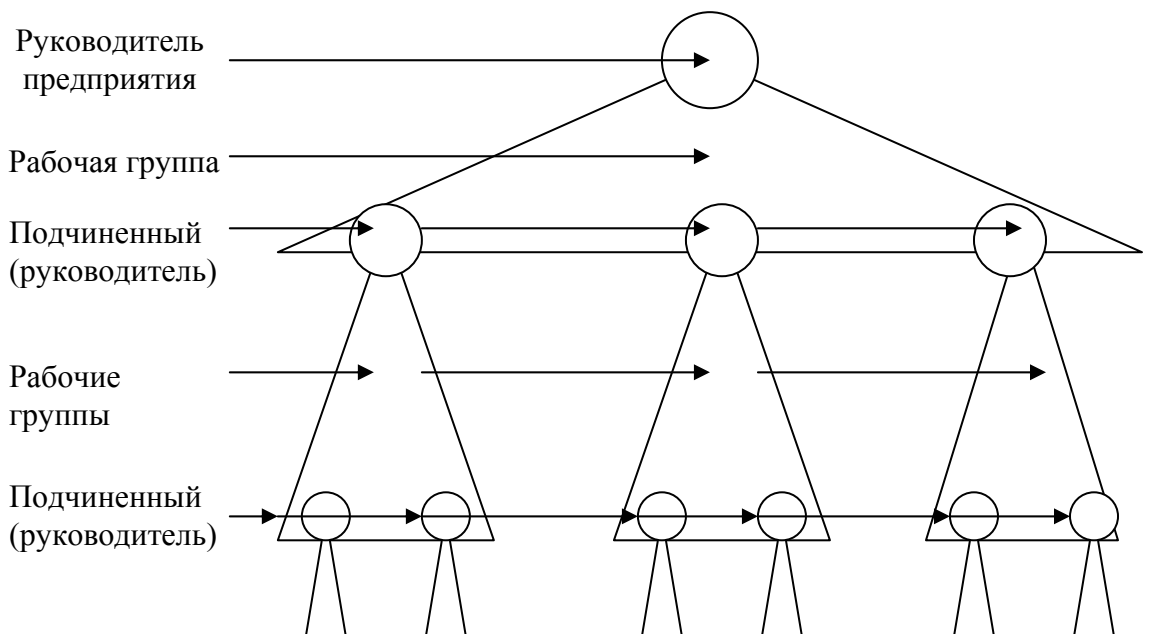
Типичная дивизиональная структура управления крупной организацией



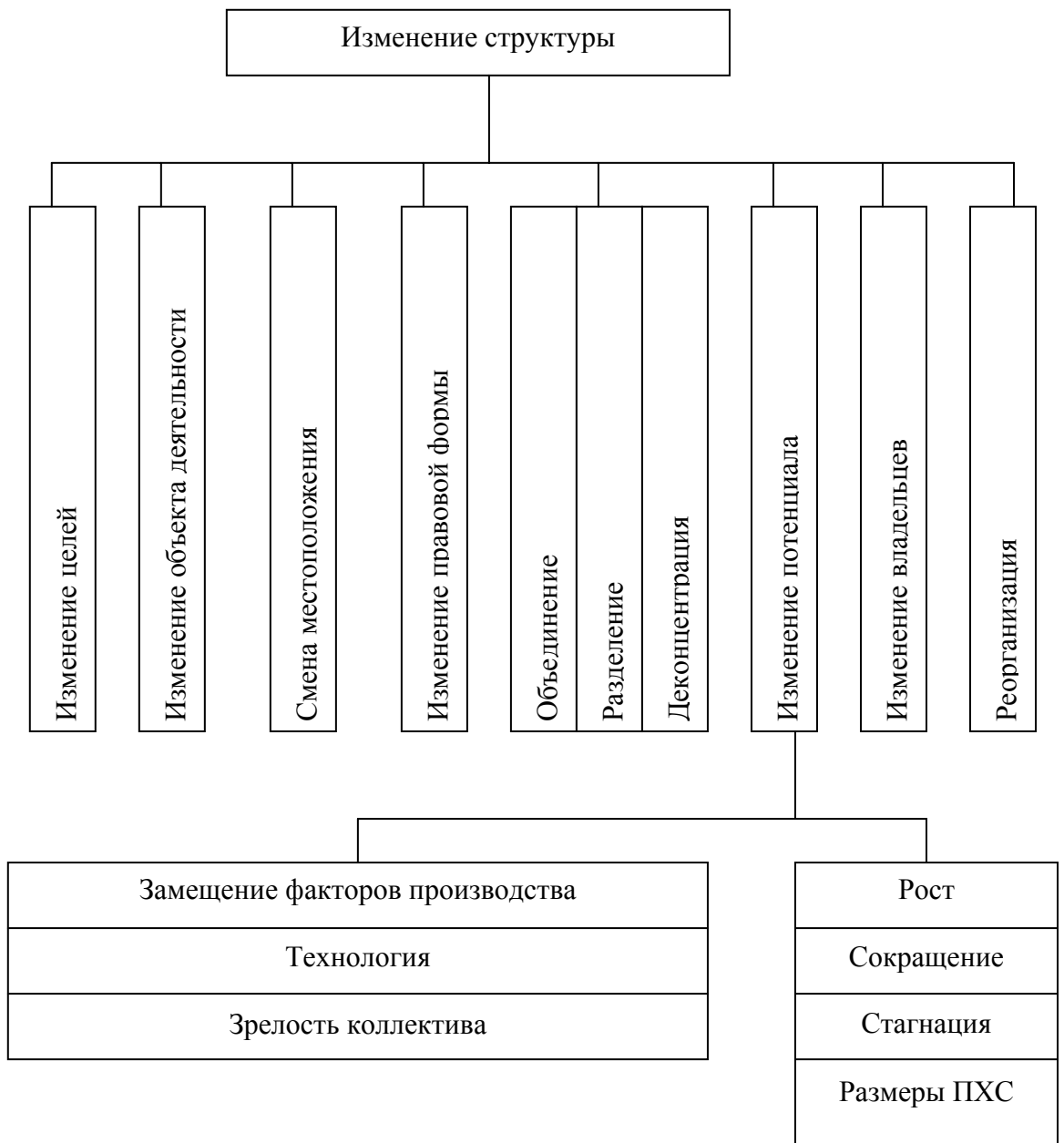
Принципы формирования бригадных структур



Структура организации, состоящей из рабочих групп



Внутренние факторы изменения структуры ПХС



Внешние факторы изменения структуры ПХС

1. Уровень стабильности внешних условий
2. Хозяйственная и правовая системы страны
3. Степень зависимости ПХС от других организаций

Сравнительная характеристика организационных структур управления

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности

Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

Управленческие решения:

- (- связь всех элементов менеджмента в управленческий процесс.
- выбор альтернатив разработанных воздействий, для достижения целей).

Виды управленческих решений		Уровни (по ключевым навыкам)				Характер обдумывания (типы)	
Признаки	Виды	Рутинные	Селективные	Адаптивные	Инновационные	Запрограммированные	Незапрограммированные
Длительность использования (характер, цели)	- стратегические - тактические - оперативные	Использование шаблонов, правил, процедур. Творческий процесс не нужен	Отбор (избирательный уровень) из нескольких на основе анализа информации, целей, условий. Отбор «селекция».	Несколько рабочих групп для систематизированного решения, нового; отказ от привычного подхода, творчество – прорыв в неизвестное	Для непредсказуемых проблем (идей). Использование новых – методик, школ, идей, ... Интуиция	<p>На основе последовательных шагов (как в математике)</p> <p>)</p> <p>+ (в круге)</p> <p>- (в круге)</p> <p>- частое несоответствие условиям</p>	Неструктурированные, нет программы шагов, нет четких обязанностей, правил, предписаний
Форма разработки	- единоличные - коллегиальные - коллективные						
по содержанию	- экономические - организационные - технические - политические						
по повторяемости	- одноразовые - случайные - периодические						

по связи с другими у.р.	- автономные - дополняющие					ограниченное число альтернатив (выбор по заданной программе)	
по образу подготовки	- интуитивные - дискурсивные (обдуманнные)						

Уровень разработки решений (по полномочиям)

Уровень управления	Будущность	Обратимость	Степень влияния	Качество	Период
III  II I	+ (выше)		+ (выше)	+ (выше)	
		+ (выше)			+ (выше)

Оценка качеств управленческих решений (общий уровень или конкретное решение)

Важнейшие требования	Звенья управления			
	Руководитель	Зам. по производству	...	В среднем
1. Научная обоснованность, компетентность 2. Полномочность (соответствие должности) 3. Директивность 4. Непротиворечивость 5. Своевременность 6. Ясность, точность формулирования 7. Комплексность (учет + и -, использование разных				

методов и техники				
8. Экономичность и эффективность				

Факторы влияния:

- соблюдение принципов, закономерностей м.;
- качество информации;
- подготовка, квалификация кадров, культура;
- сложность цели;
- уровень риска среды;
- социально-психологический климат;
- авторитет руководителя;
- мотивация работников.

Подходы и процессы разработки управленческих решений

I. Интуитивный (озарение)

Условия:

- «шестое» чувство;
- природные данные;
- опыт.

II. Основанные на суждениях

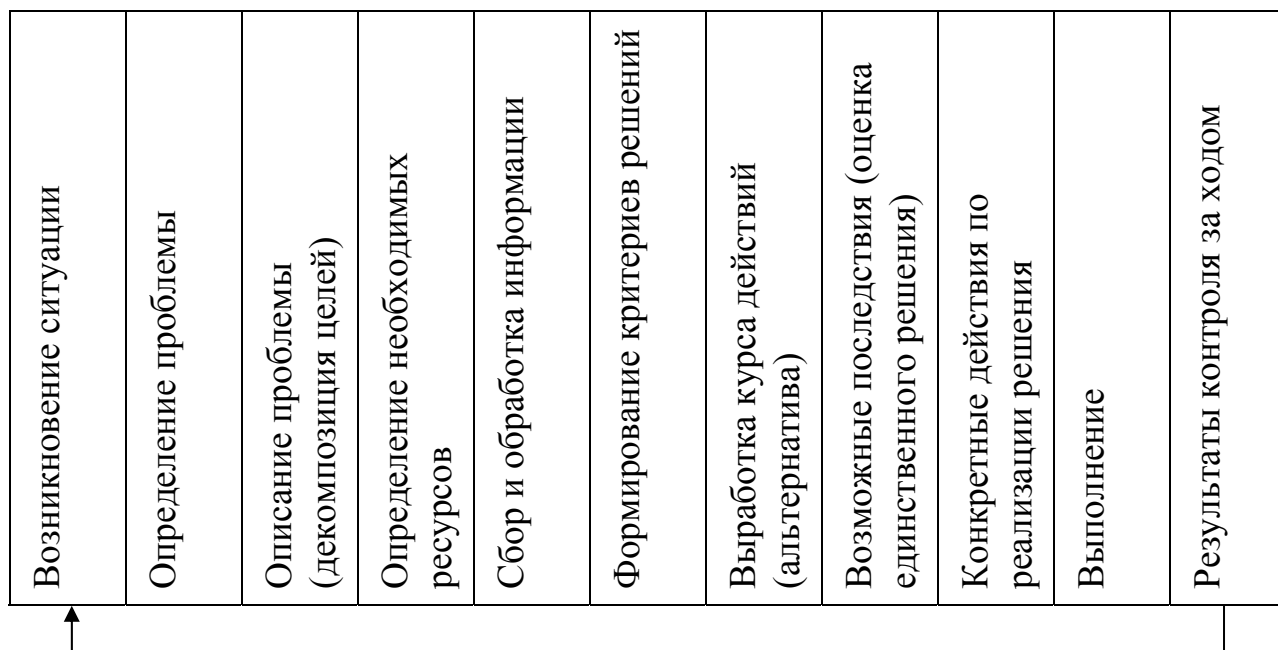
- знания;
- опыт;
- здравый смысл.

III. Рациональное решение

- методы аналитического процесса:

I ст. Постановка проблемы	II ст. Формирование решения	III. Выбор решения и реализация
---------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Этапы



Методы принятия управленческого решения

Метод «мозговой атаки»

Метод «Синектики»

«Дерево целей»

«Платежная матрица»

Графические, статистические, Э.М.М.
Организация у.т.

Зависимость от многих факторов, особенно от человеческого капитала
= (природные способности людей, их знания + навыки + здоровье + образование + предприимчивость + творчество + культура)

Элементы ОУТ	Обеспечение		
	Руководители	...	Общая оценка
Выделение звеньев управления, статус Распределение и расстановка по звеньям Регламентация Нормирование Организация рабочего места Режим работы			

Организация отдельных коммуникаций. Этика			
---	--	--	--

Уровень ОУТ

$$K_{\text{оут}} = \sum K_i / n$$

$$K_1 = 1 - \frac{\text{Потери времени}}{\text{Номинальный объем}}$$

Использование рабочего времени

$$K_2 = \frac{\text{Число звеньев с утверж. норм. документами}}{\text{Общее число звеньев}}$$

Регламентация

$$K_3 = \frac{\text{Фактическое число управленцев}}{\text{Потребность}}$$

Уровень нагрузки

Положения	Вариант ответа
<p>1. Предприятие – это</p> <p>А) закрытая система, где условия деятельности, цели и задачи достаточно стабильны;</p> <p>Б) открытая система, зависящая от внутренней и внешней среды.</p> <p>2. Главный фактор успеха и конкурентоспособности:</p> <p>А) ориентация на удовлетворение потребностей покупателя, на качество продукции;</p> <p>Б) рост масштабов производства продукции (массовое производство).</p> <p>3. Главная задача менеджмента:</p> <p>А) обеспечение адаптации к условиям фирмы за счет быстроты реакции, ситуационного подхода к управлению;</p>	

<p>Б) рациональная организация производства путем эффективного использования ресурсов и повышения производительности труда.</p> <p>4. Главный источник прибавочной стоимости:</p> <p>А) люди, имеющие знания и условия для реализации их потенциала;</p> <p>Б) производственный рабочий и производительность его труда.</p> <p>5. Система управления ориентирована на:</p> <p>А) контроль всех видов деятельности, на функциональное разделение труда, нормы, стандарты, правила;</p> <p>Б) повышение роли организационной культуры, нововведений, мотивацию и стиль руководства.</p>	
---	--

Черты организации как системы

Черты	Характеристика
1. Компоненты	Система состоит из частей, называемых элементами
2. Связи	Элементы (компоненты) связаны друг с другом
3. Структура	Форма связи между компонентами организационно зафиксирована в виде структуры
4. Взаимодействие	Компоненты системы влияют друг на друга и взаимодействуют с окружающей средой
5. Процесс	Взаимодействие образует процесс,

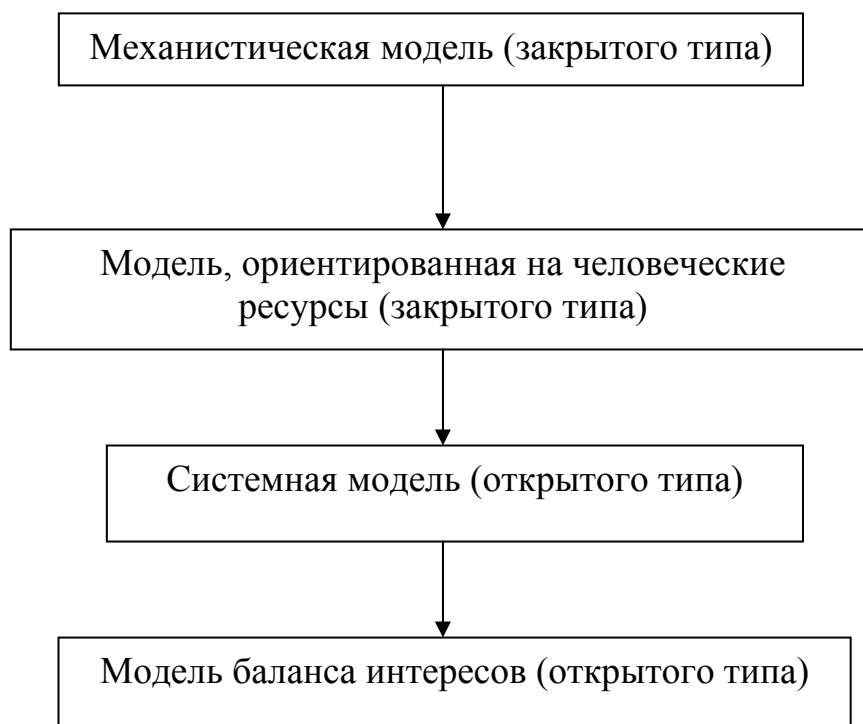
6. Холизм и эмерджентные свойства	результатом которого являются изменения Система – это целостность (holism – англ., holos – греч. – целое), проявляющая свойства только в результате процессов взаимодействия ее компонентов
7. Идентификация	Свойства системы, на основе которых ее можно отличать от других систем
8. Окружение	Другие системы, образующие окружающую среду системы и оказывающие на нее влияние
9. Концепция	Система отражает взгляды, цели и ценности ее разработчиков

Описание организации как объекта управления

№	Параметр описания	Примечания
1	Название, местонахождения	
2	Предназначение	Продукция, услуги
3	Отраслевая принадлежность	Если организация – многопрофильная, выделяется главная отрасль
4	Правовая форма	В соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации
5	Историческая справка	Основные «повороты» в развитии организации, определившие ее современное состояние
6	Структура организации	По составу ее управляемой и

7	Структура управления организацией	управляющей подсистем Характеризуется по таким параметрам, как сложность, уровень централизации/децентрализации, управляемость и др.
8	Ресурсы	По видам: человеческие, материальные, денежные, информационные, временные
9	Организационная культура	Ценности, разделяемые членами организации
10	Ключевые факторы внешней среды	Прямого и косвенного воздействия: особое внимание – организациям-конкурентам
11	Руководство организацией	Разделение власти и ответственности, стиль руководства

Эволюция моделей организаций



Оценка мотивации сотрудников предприятия

Основные мероприятия	Отделы, группы			
I. Повышение материальной заинтересованности 1. Положение о премировании по итогам года 2. Вознаграждение за качество работы				

3. II. Моральное поощрение III. Улучшение жилищных условий				
--	--	--	--	--

Теории мотивации

Содержательные (содержание потребности)

Процессуальные (как человек воспринимает оценку)

Тождественность внутренних потребностей с определенным поведением (действиями)

Зависимость действий от восприятия и познания результатов, их связи с конкретным поведением

Абрахам Маслоу

Девид МакКлеланд

Фредерик Герцберг

Теория ожидания

Теория справедливост

Модель Портера-Лоулери

1. Власть
2. Успех
3. Причастно

«обогащение» труда для удовлетворительной работы
I фактор

Гигиенические условия
- политика
- обстановка работы
- з/п
- отношение с руководством
- степень контроля
II фактор

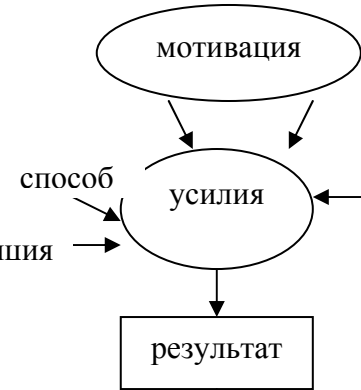
- мотивация
- успех
- карьера
- признание
- ответственность: творчество

Внешние факторы

Внутренние факторы

Оценка вероятности
3-R
R-V
B=V

Собственные R и B = R и B других за одинаковые условия



А. Формы контроля

- I. Предупредительный: - разработка процедур, правил, планов,
 - их реализация;
 - экономические расчеты, выбор поставщиков, партнеров;
 - разработка бюджета.
- II. Текущий контроль: обратная связь – данные о полученных промежуточных результатах и состоянии условий производства
- III. Заключительный контроль: - анализ итогов;
 - выводы для последующего;
 - обеспечение мотивации.

Б. Процесс контроля

1) Выбор стандартов критериев			
2) Оценка реальных результатов			
3) Корректировка поведения, действия			

Оценка процесса контроля

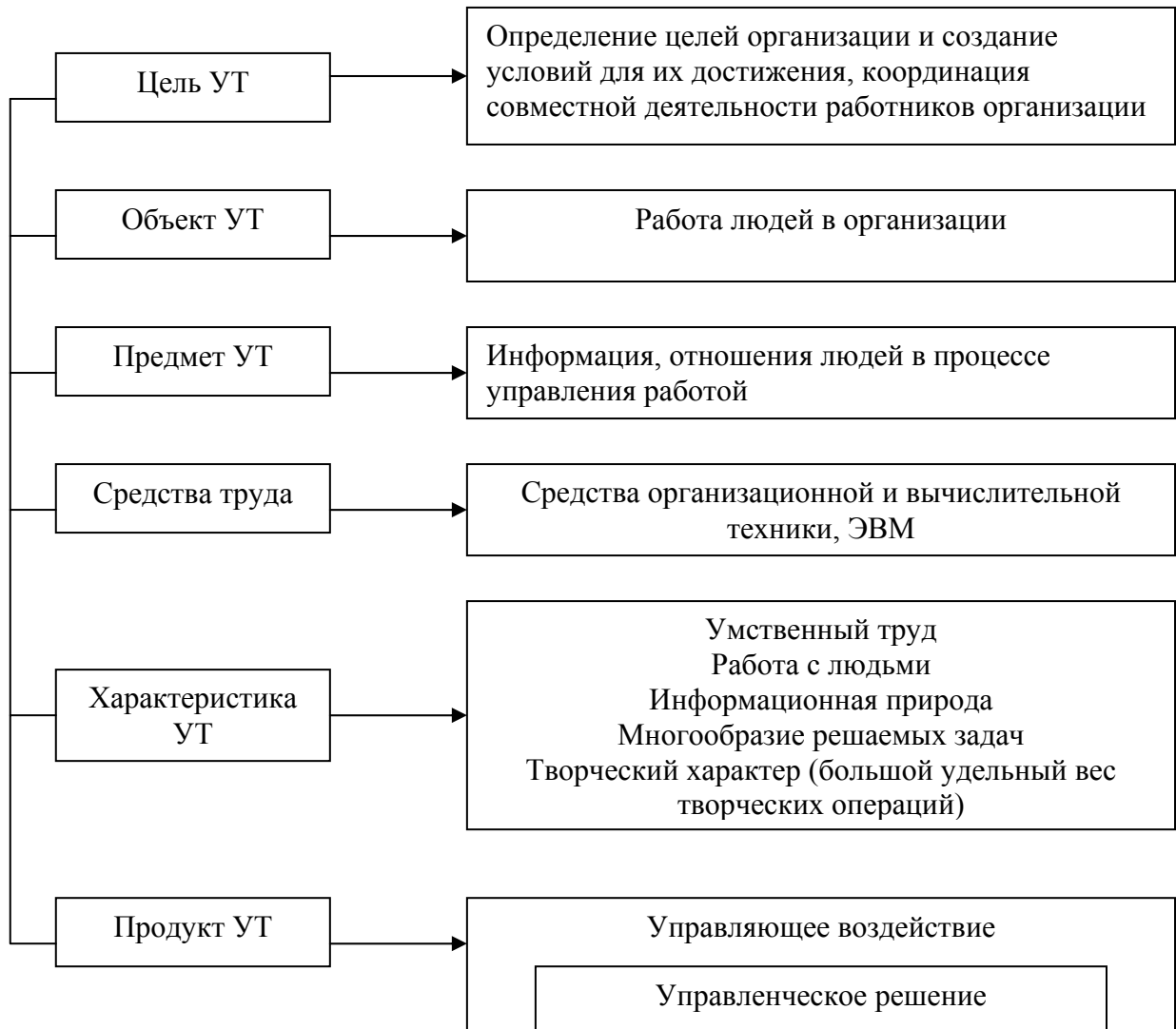
Вид производства

Элементы	Формы контроля		
	Предварительный	Текущий	Заключительный
1) Установка критериев, стандартов			
2) Анализ текущих результатов			
3) Корректировка действий			

Свойства эффективного контроля

1. Своевременность	
2. Правомерность	
3. Методическая доступность	
4. Экономичность	
5. Соответствие выполняемой цели (по критериям)	
6. Взаимосвязь с вознаграждением	

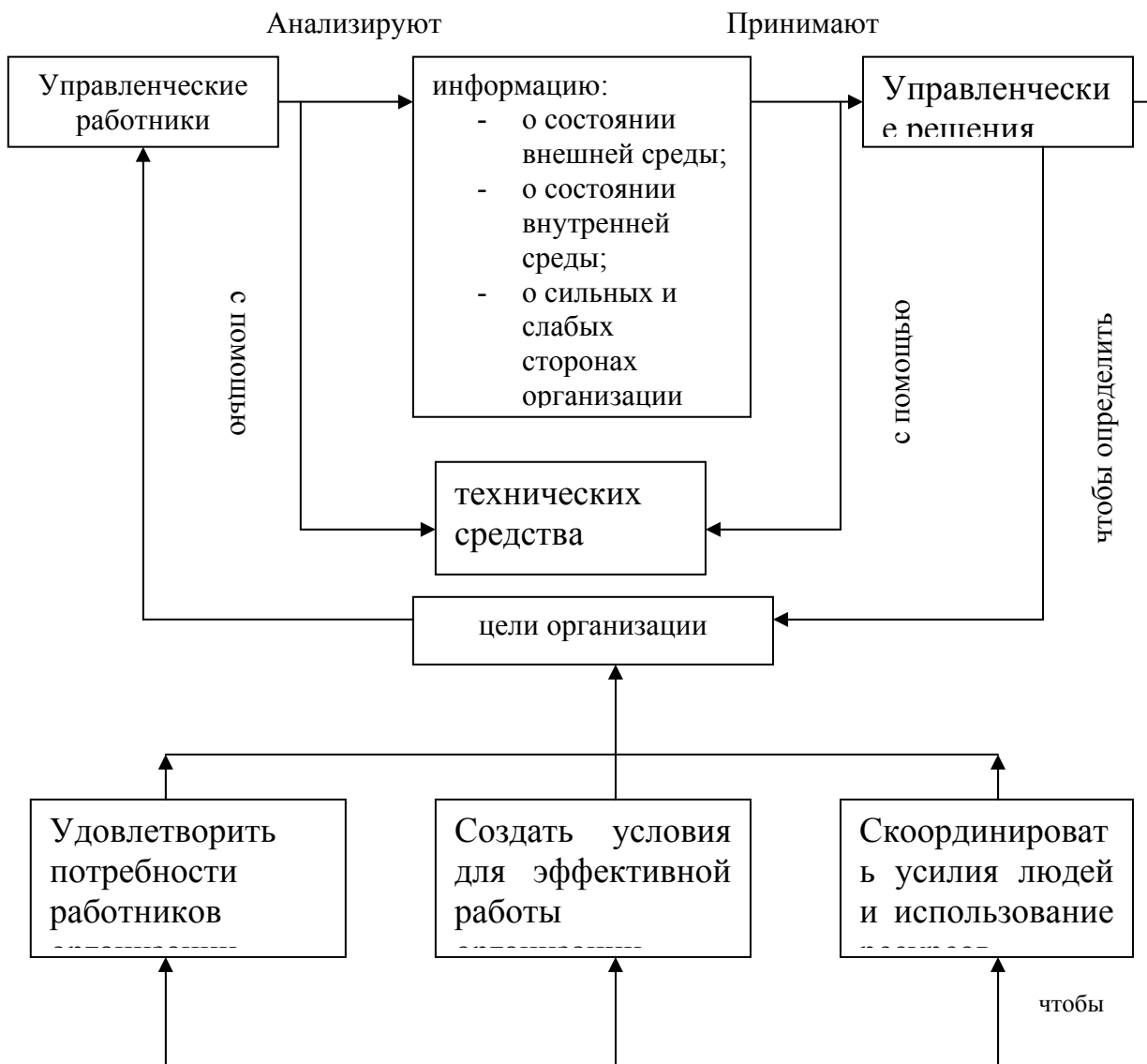
Особенности управленческого труда



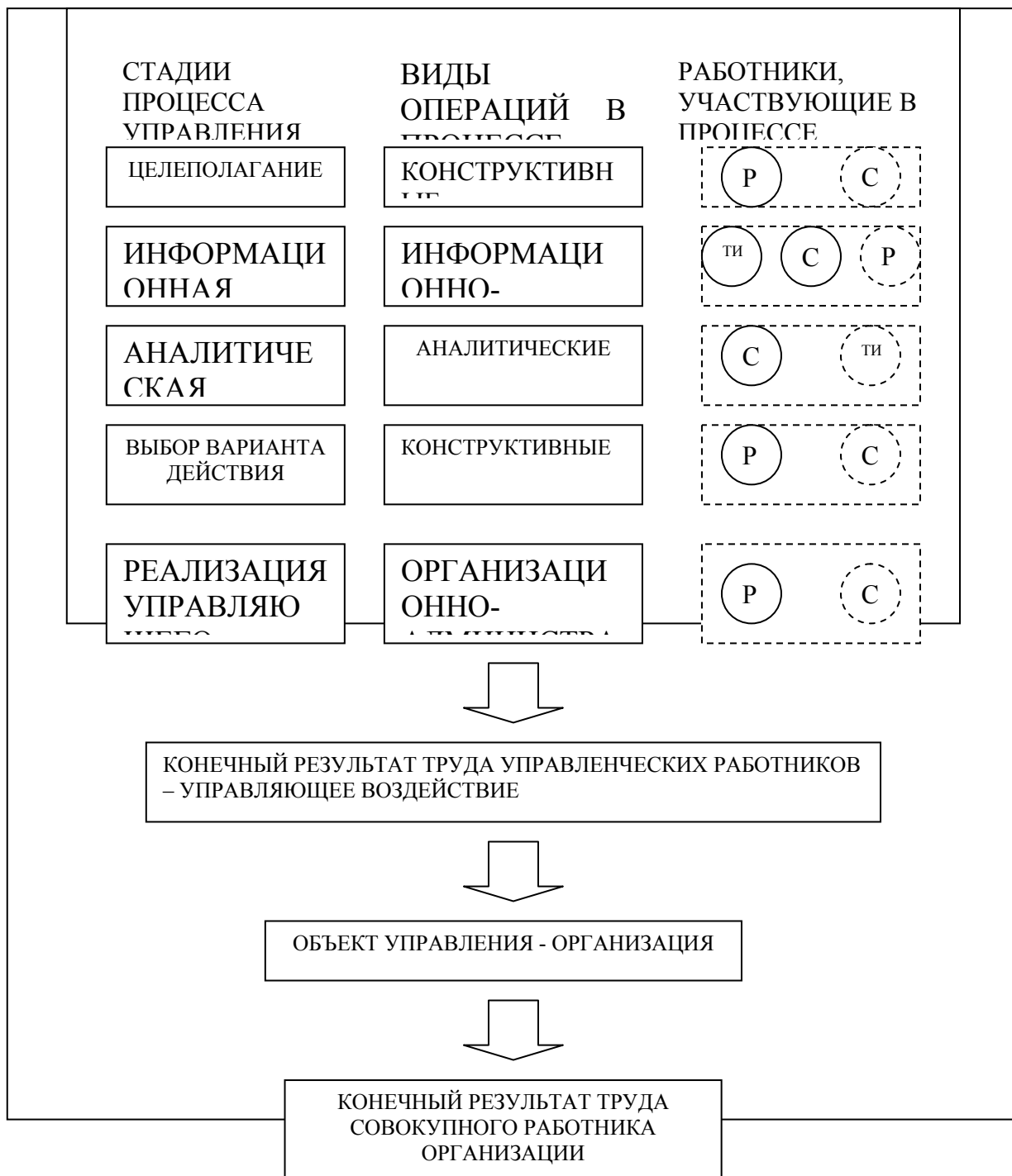
Портрет эффективного лидера

Личностные качества лидера	Навыки эффективного лидера
<p>Мотив движения и достижения</p> <p>Мотив власти</p> <p>Уверенность в себе</p> <p>Открытость (экстравертность)</p> <p>Решительность и смелость</p> <p>Энергичность и упорство</p> <p>Честность и прямота</p> <p>Хорошие интеллектуальные способности, острый и гибкий ум и техническая компетентность как доскональное знание своего дела</p> <p>Критическая настроенность</p> <p>Новаторство</p> <p>Доброжелательность, внимательность и чуткое отношение к людям</p> <p>Спокойствие</p> <p>Чувство юмора</p> <p>Организаторские способности</p> <p>Богатый опыт</p> <p>Мужество ответственности</p>	<p>Способен приспосабливаться к ситуации</p> <p>Быстро понимает комплексные взаимосвязи, хороший аналитик</p> <p>Ориентирован на потребителя</p> <p>Обеспечивает стабильное поведение</p> <p>Требует высоких результатов деятельности от себя и сотрудников</p> <p>Обеспечивает эмоциональную поддержку сотрудников</p> <p>Способен выявлять лучшие качества у других людей</p> <p>Терпимо относится к ошибкам сотрудников</p> <p>Часто использует обратную связь</p> <p>Умеет понять особенности психологии людей</p> <p>Умеет слушать</p> <p>Хороший участник команды</p> <p>Внушает доверие</p> <p>Внушает энтузиазм</p> <p>Быстро оправляется от потрясения</p>

Логика процесса управленческого труда в организации



Система совместного труда управленческих работников



Условные обозначения:

Р – руководители
 С – специалисты
 ТИ – технические исполнители

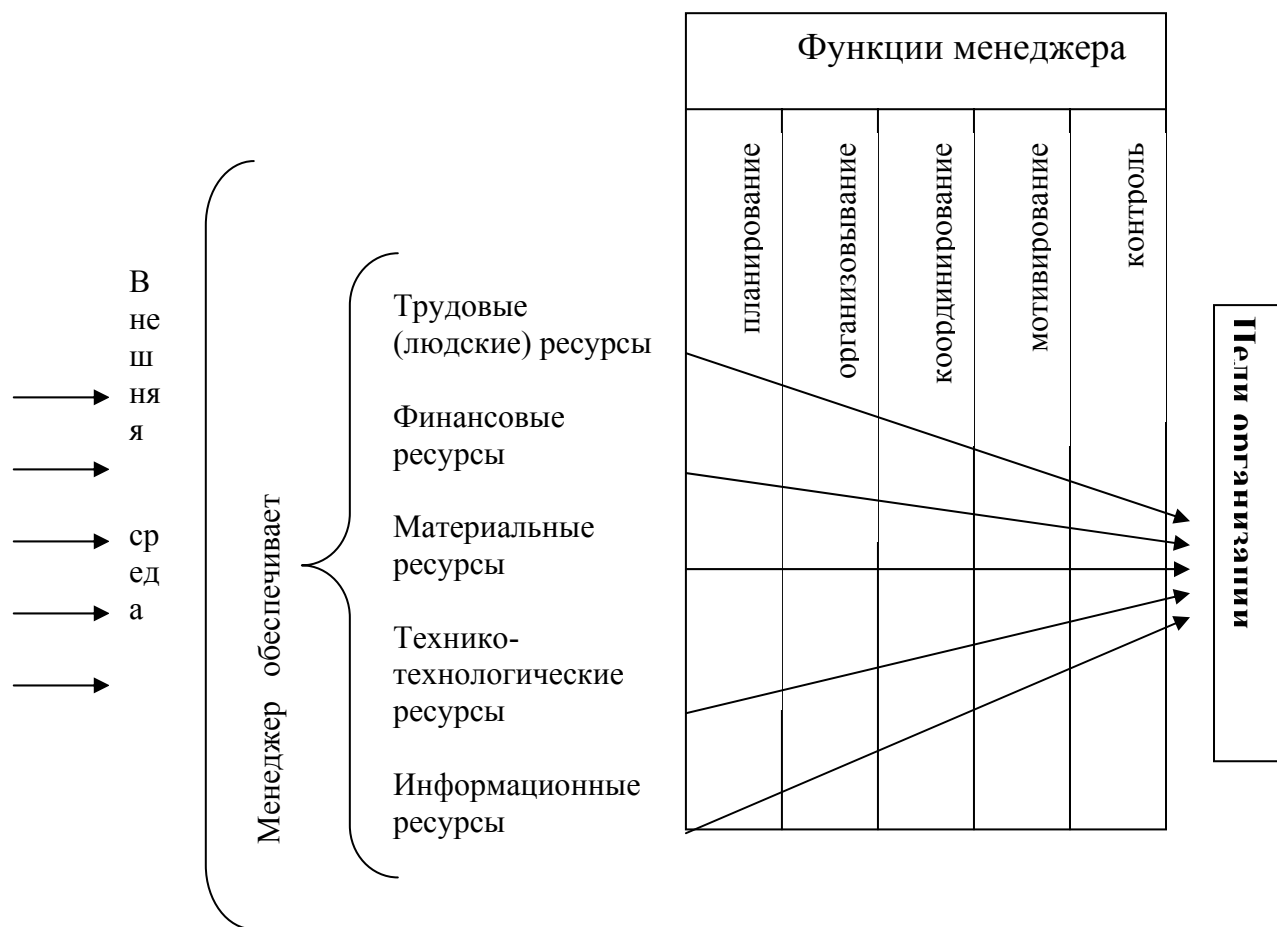
○ - основная работа, ведущая роль в выполнении данных

○ - могут принимать участие в выполнении работы

Уровни руководства в организации



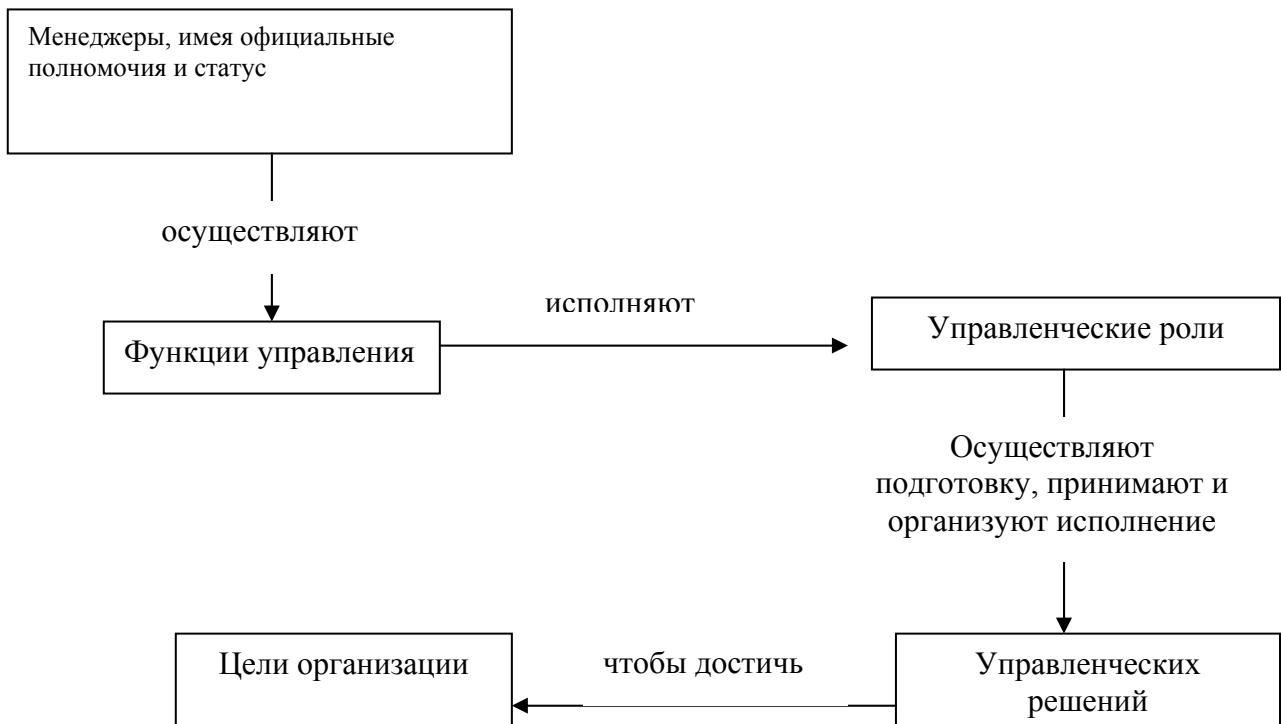
Функции менеджера в процессе управления



Управленческие роли менеджера



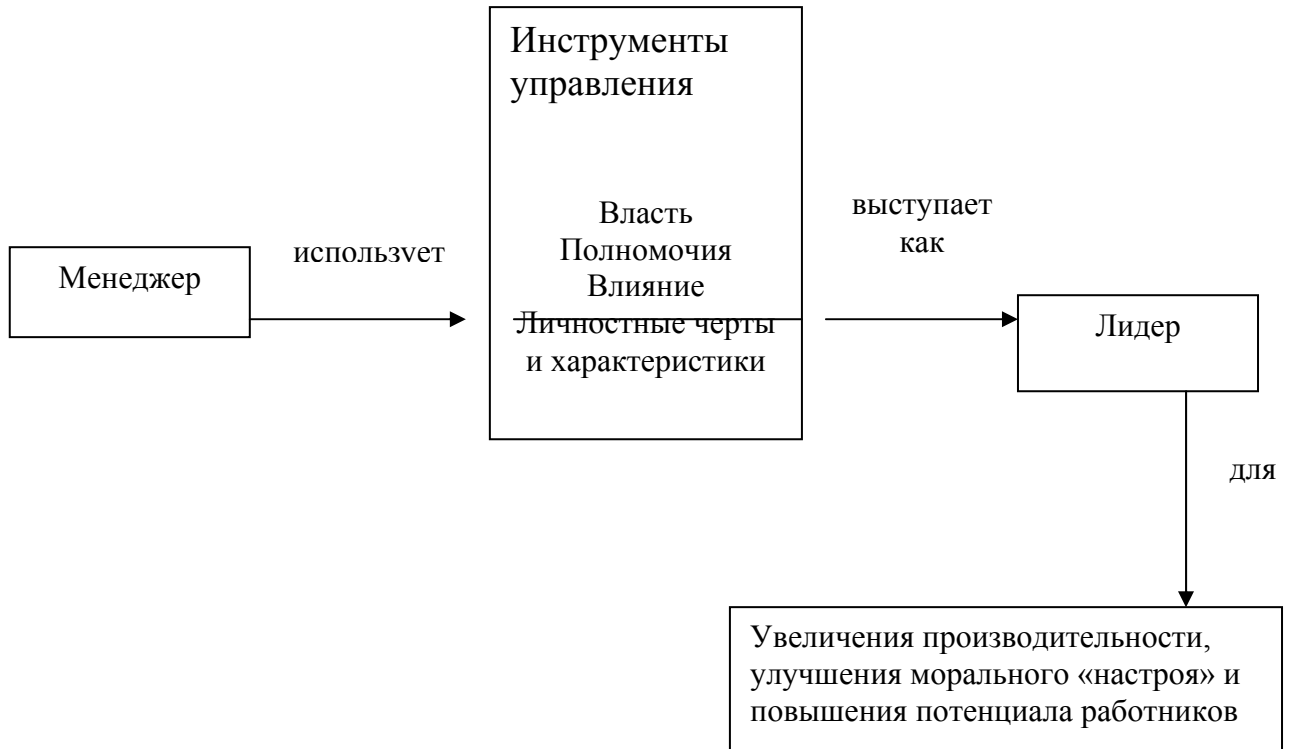
Схема процесса работы менеджера



Менеджер и лидер: черты, статус, стили и роли

Характеристики	Менеджер	Лидер
Основа власти	Должностная	Личностная
Отношения по работе	Зависимость и воздействие, «руководитель-подчиненный»	Взаимозависимость и взаимодействие, «руководитель-последователь»
Полномочия ему делегируются	Вместе с должностью	Снизу сотрудниками
Действует как	Администратор	Инноватор
Направленность информационных потоков	От менеджера к подчиненным	Происходит взаимный обмен информацией между лидером и другими сотрудниками
Как воспринимается информация сотрудниками	С осторожностью	С полным доверием
Роль в процессе решения	Принимает решения	Превращает решения в реальность, ищет решение новых проблем
Привлечение к решению сотрудников	Консультируется с ними	Вовлекает всех в обсуждение и принятие решений
Основа действий	План	Видение
В организации работы полагается на	Порядок, систему	Людей
Использование делегирования полномочий в работе	По мере необходимости	Всегда
Кто осознает ответственность за достижение целей организации	Сам менеджер	И лидер, и все сотрудники
Использование контроля	Контролирует подчиненных	Доверяет окружающим
Методы мотивации	В основном сила и принуждение	Воодушевление и побуждение
Убеждает	Логикой	Эмоциями
Инициатива сотрудников	Использует в случае необходимости	Развивает
Осведомленность о проблемах сотрудников	Использует в случае необходимости	Развивает
Осведомленность о проблемах сотрудников	Старается знать неплохо	Знает очень хорошо
Отношение к нему сотрудников	Уважают	Обожают

Роль лидера в управлении



Основные требуемые качества менеджера

Ф. Тейлор	АВ Суворов	Г.Х. Попов	Финские специалисты	Английские ученые	США	Перспективные качества к будущим условиям
1. Ум 2. Образованность 3. Опыт 4. Такт 5. Энергия 6. Сообразительность 7. Честность 8. Здравый смысл 9. Здоровье	1. Смел, без запальчивости 2. Скор без 3. Деятелен без легкости 4. Подчинен без униженности 5. Начальник без самонадеянности 6. Победитель без тщеславия 7. Честолюбив без 8. Благороден без гордости 9. Непринужден без 10. Тверд без упрямства 11. Скромн без притворства 12. Откровенен без простодушия 13. Приятен без ветрености 14. Благорасположен без коварства 15. Проницателен без пронырства 16. Услужлив	1. Быстрая и точная ориентация в психологии людей 2. Практический склад ума (эфф. реш.) 3. Способность видеть и решать проблемы 4. Способность к творческому мышлению 5. Гибкость и подвижность ума 6. Способность привлекать к себе людей 7. Сила воли с умом 8. Настойчивость 9. Самовоспитание	1. Широкий кругозор 2. Интуиция 3. Творческое отношение 4. Готовность к переменам 5. Стремление к сотрудничеству 6. Умение предвидеть результат 7. Умение рисковать 8. Здоровое тщеславие 9. Способность выделить существенное 10. Способность действовать самостоятельно 11. Способность принимать полномочия на себя 12. Искусство выполнять план	1. Способность управлять 2. Разумные личные ценности 3. Четкие личные цели 4. Упор на постоянный личный рост 5. Навык решать проблемы 6. Изобретательность и склонность к инновациям 7. Влиять на окружающих 8. Способность руководить 9. Умение обучать и развивать подчиненных 10. Способность формировать команду	1. Способность принимать решения 2. Способность принимать ответственность без напряжения 3. Способность понимать различных людей 4. Черта характера и уваж. Наруж. 5. Технические знания 6. Честность, справедливость, искренность 7. Энергичность, настойчивость, убеждаемость 8. Способность вдохновлять и обучать других 9. Широка кругозора 10. Такт и самоконтроль 11. Умение анализировать ценности	1. Высокая информированность 2. Практичность, реальность 3. Способность к созданию системы на деловой основе 4. Знание как сплотить команду 5. Умение планировать на 5 лет 6. Чувствует изменения и реагирует соответственно 7. На 100 % открыт новым идеям 8. Терпелив, внимателен 9. Признает свои ошибки 10. Способен находить компромисс

	без корысти				12. Здоровье	
--	-------------	--	--	--	--------------	--

ПРАВИЛА СЛУЖЕБНОЙ ЭТИКИ:

0 – хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, плохой – копит их до публичного разноса;

1 – объектом критики чаще всего должна быть плохо выполненная работа, а не человек;

2 – критика ошибок подчиненных не должна убивать в них чувство достоинства;

3 – не повторяй ни публично, ни один на один критические замечания в адрес человека, исправившего положение дела;

4 – руководитель не обижается, он анализирует;

5 – умение отказаться от своего неверного решения важнее ложного престижа;

6 – убеждая, не пользуйся властью, но не исчерпал все остальные средства;

7 – чем выше ранг руководителя, тем больше внимания и времени он должен посвящать перспективам;

8 – учись на своих ошибках. Будь внимателен к чужому мнению;

9 – будь внимателен и объективен к «бесполезным» предложениям. Отвергнуть грубо «бесполезные» предложения сейчас, значит лишить себя возможности получать полезные предложения в будущем;

10 – не бойся талантливых подчиненных. Дай сотрудникам максимальную свободу для достижения целей в системе;

11 – критика не должна разрушать доверия между сотрудниками, но ради доверия нельзя замазывать промахи и неудачи;

12 – знание возможностей своих сотрудников – достоинство и преимущество хорошего руководителя;

13 – высшая форма неуважения к подчиненным – задержать на работе из-за опоздания руководителя или неподготовленности совещания;

14 – сообщай о месте нахождения, если покидаешь служебный кабинет в рабочее время. Сообщай точное время возврата;

15 – если хочешь, чтобы подчиненные обладали полезными для работы качествами, выработай их у себя;

16 – недостатки руководителя умножаются на число подчиненных, для которых данный руководитель – большой авторитет и объект подражания;

17 – будь самокритичен. Будь начальником лишь на работе. Вне трудового процесса ты равен любому из членов коллектива;

18 – согласование целей предприятия, объединения с личными целями сотрудников не менее важно, чем согласование личных целей сотрудников с целями предприятия, объединения.

1 т.

Решение задачи

1. Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Продукции Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86	1,10	1,44	1,30	1,60	1,70	0,60	0,70	0,44
Относительная доля рынка	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9	8,4	1,6	27,0	4,2	1,2	6,7	10,7	5,3

2. Матрица БКГ имеет вид, представленный на рис. 3.2.

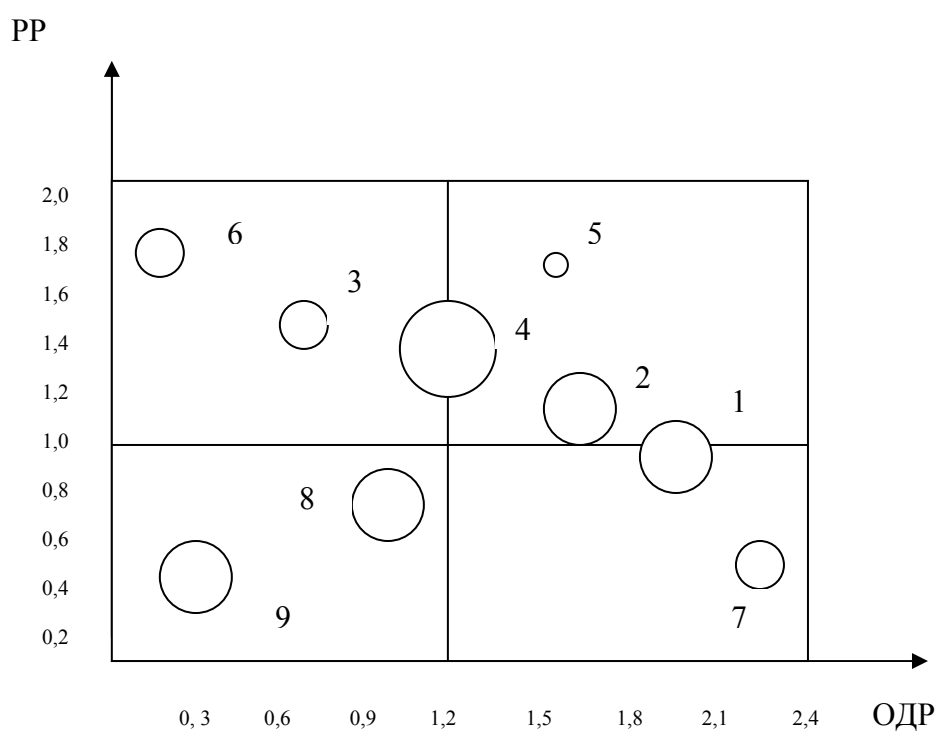


Рис. 3.2. Матрица БКГ

3. Один из возможных вариантов продуктовой стратегии предприятия представлен в табл. 3.4.

Основное направление стратегии предприятия – изменение структуры продуктового портфеля и перераспределение имеющихся денежных средств.

Таблица 3.4.

Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	№ вида продукции	Стратегия
«Дикие кошки»	6,3	За счет инвестиций провести дополнительные исследования и решить: или убрать из продуктового портфеля продукт № 6, или увеличить долю рынка продукта № 3
	4	Увеличить долю рынка
«Звезды»	5.2	Увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций
«Дойные коровы»	7,1	Увеличить объем реализации продукта № 7. Поддерживать продукт № 1. Избыток денежных средств направить на поддержание продуктов № 2, 3, 4, 5.
«Собаки»	9	Убрать из продуктового портфеля
	8	Уменьшить объем реализации

3. Построить матрицу БКГ по данным

Показатели	№ продукции																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
РР – темпы роста рынка	0,9	1,1	1,3	1,2	1,6	1,5	1,7	0,6	0,3	0,7	2,5	2,1	2,9	0,5	0,4	0,7	0,8	1,0
ОДР – относительная доля рынка	2,0	1,6	0,7	1,5	2,1	2,4	1,5	1,0	1,4	1,9	0,5	2,1	1,9	0,6	0,2	1,8	1,7	0,5
Доля продукции в общем объеме	20	12	5	3	2	15	10	3	5	1,5	4	2	5	6	2	1,5	1,0	2

реализации предприятия , %																			
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Выбрать направления стратегии по сегментам

2 т.

Бланк № 1.

Сила желания

Я хотел бы быть руководителем: 0 : 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 : 9 : 10

Умножьте результат на 10, вы получите процентное выражение силы вашего желания заниматься руководящей работой.

Бланк № 2

Я хотел бы	Сила желания										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Решать управленческие проблемы											
2. Работать с управленческой документацией											
3. Заниматься организацией подчиненных на выполнение заданий											
4. Работать с людьми (кадрами)											
5. Обучать работников											
6. Осуществлять снабженческую деятельность											
7. Участвовать в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях											
8. Заниматься внедрением научно-технических достижений в производство											
9. Осуществлять работу по обеспечению выпуска продукции высокого качества											
10. Заниматься организацией связей с другими предприятиями и учреждениями											

Всего Σ -я а/100												
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Бланк № 3

Я хотел бы	Сила желания											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Заниматься выявлением и формированием управленческих проблем (противоречий между заданиями и возможностями)												
Составлять приоритетные списки проблем												
Искать эффективные методы решения проблем												
Непосредственно участвовать в обсуждении и решении управленческих проблем												
Принимать решения по проблемам												
1 Итого = Σ												
Заниматься планированием												
Готовить приказы												
Разрабатывать инструкции												
Осуществлять служебную переписку												
2 ИТОГО Σ												
Ставить задачи пред подчиненными												
Отдавать команды и распоряжения												
Контролировать выполнение заданий												
Стимулировать работников												
Наказывать за нерадивость												
3 ИТОГО Σ												
Организовывать работу службы материально-технического снабжения												
«Доставать» необходимое для выполнения												

Бывать в служебных командировках												
Иметь «своих» людей в других организациях												
Вступать в деловые контакты с представителями др. учреждений и организаций												
Заниматься установлением постоянных связей с работниками других организаций и предприятий												
10 ИТОГО												

3 т.

1. МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

При решении управленческих задач характеризуемый мыслит:	Частота проявления											
	Н	Редко			Среднее		Часто			Всегда		НЗ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Проблемно (способен в зародыше обнаруживать трудности и определять пути их преодоления)												
Системно (умеет охватывать объект со всех сторон, учитывать все факторы, влияющие на достижение поставленных целей)												
Опережающие (предвидит последствия принимаемых решений)												
Профессионально (применяет знания в соответствии с деловой необходимостью, независимо от наличия или отсутствия заданий)												
Антиномично (способен использовать в интересах дела предложения противоположные своей точке зрения)												
Протоколно (умеет отличать мнение от фактора)												
Безынерционно (накопленный опыт и знания не мешают ему принимать оригинальные решения при рассмотрении новых проблем)												
Кибернетично (способен ставить задачи для человеко-машинных комплексов)												
Оперативно (на изменение производственной обстановки реагирует быстро)												
Методично (умеет последовательно, не отклоняясь от намеченной цели, осмысливать производственные ситуации)												

РК =

ПВ =

ТР =

2. ПСИХИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ

Руководитель обладает следующими психическими чертами:	Частота проявления											
	Н	Редко			Среднее		Часто			Всегда		НЗ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Настойчив (напорист) в достижении целей												
Способен к разумному риску												
Терпелив (готов долго и качественно выполнять однообразную трудную работу)												
Инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и претворять на практике конструктивные решения)												
«Консервативен» (не дает увлечь себя нереальными предложениями)												
Способен к эмпатии (умеет видеть свои действия и их результаты глазами других людей)												
Адаптивен (способен приспосабливаться к изменяющимся условиям)												
Управляет собой (умеет сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке и настраиваться на любую работу)												
Надежен (внутренне настроен на выполнение своих обещаний)												
Практически здоров												

РК =

ПВ =

ТР =

3. КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Характеризуемый в процессе управленческой работы использует:	Частота проявления											
	Н	Редко			Среднее		Часто			Всегда		НЗ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Знания директивных документов, связанных с развитием производства и управления												
Профессиональные знания												
Знания теории управления												
Знания социальной психологии												
Знания НОТ												
Знания, получаемые в результате социально-психологических обследований своего коллектива												
Юридические знания												
Информацию по периодической печати												
Знания зарубежного технического опыта												
Знания зарубежного опыта управления												

РК =

ПВ =

ТР =

4. ЭТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Руководитель	Частота проявления											
	Н	Редко			Среднее		Часто			Всегда		НЗ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
В конфликтной ситуации остается на принципиальных позициях												
Замечания о недостатках в работе делает по мере их обнаружения												
Требую выполнения каких-либо норм и правил, стремится строго соблюдать их сам												
Самокритичен												
Не пользуется сомнительными источниками информации о сотрудниках												
Оценку предложений сотрудников дает независимо от личных симпатий и антипатий												
Во время отказывается от своих неверных решений												
Оценивая людей, отделяет (наносное) от главного, существенного												
Ни публично, ни один на один не повторяет критические замечания в адрес человека, исправившего ошибку												
Бдительно относится к хвалящим его. Ищет мотивы их действий												

РК =

ПВ =

ТР =

5. ОТНОШЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ К РАБОТЕ

Характеризуемый	Частота проявления												
	Н	Редко			Среднее		Часто			Всегда		НЗ	
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Готов работать сверх нормативного времени, если в этом есть необходимость													
Срывы и неполадки в работе воспринимает как личные неудачи													
Поддерживает любые начинания, способствующие повышению уровня производства													
Не бросает работу, пока она не окончена													
Заботиться о количественных, и о качественных результатах труда													
При решении любых управленческих вопросов на первое место ставит интересы дела													
Умеет работать продуктивно на неинтересном участке работы													
Если выдается свободное время в течение рабочего дня, активно ищет работу													
Делает больше, чем требуют должностные инструкции													
Систематически воспитывает коллектив в духе добросовестного отношения к работе													

РК =

ПВ =

ТР =

6. УМЕНИЕ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

Руководитель	Частота проявления											
	Н	Редко			Среднее		Часто			Всегда		НЗ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Для подготовки важных решений привлекает коллектив												
Ответственность за реализацию ключевых решений в целом берет на себя												
Право принимать решения в подразделениях и ответственность за реализацию делегирует руководителям этих подразделений												
Решения принимает для преодоления реальных проблем производства												
Решения по крупным проблемам принимает на основе превентивного (прогнозного) анализа производственных проблем												
Решение принимает быстро												
Для подготовки управленческих решений использует современную оргтехнику												
Решения принимает смело												
При подготовке решений применяет экономико-математические методы												
Принимает на себя ответственность за не принятые решения по не порученным руководством, но полезным для производства вопросам												

РК =

ПВ =

ТР =

7. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

	Частота проявления											
	Н	Редко			Среднее		Часто			Всегда		НЗ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Работает по плану (умеет противостоять текучке)												
Использует право на изменения структуры управляющей системы в соответствии с изменениями функций												
Умеет организовывать людей на выполнение принятых решений												
Запрещая какие либо решения подчиненных, предлагает более совершенные решения												
Обеспечивает высокое значение коэффициента фактического рабочего времени												
Выполнение решений способен проводить в жизнь как реализацию воли коллектива												
Умеет организовать синхронную работу всех производственных подразделений предприятия												
Обеспечивает высокое значение коэффициента сменности оборудования												
Оценивает результаты работы коллектива не только по выполнению плановых заданий, но и по потенциалу												
Умеет менять стиль управления в зависимости от условий												

РК =

ПВ =

ТР =

8. СТИМУЛЫ

Руководитель побуждается:	Частота проявления											
	Н	Редко			Среднее		Часто			Всегда		НЗ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Стимулами материального обеспечения												
Стремлением повысить уровень комфорта												
Интересом к результатам труда												
Потребностью в управленческой работе												
Стремлением к славе												
Привычкой выполнять определенную работу												
Чувством ответственности перед людьми												
Стремлением к самоутверждению												
Осознанием своих способностей успешно осуществлять управленческую работу												
Стремлением занять определенное место в социальной структуре общества												

РК =

ПВ =

ТР =

4 т.

Результаты бланка № 2 будут отражать степень вашего желания выполнять все перечисленные в нем виды управленческой деятельности.

В бланке № 3 в строках «Итого» подсчитайте суммы баллов по каждой группе, а умножив сумму на 2, получите результаты в процентах. Затем подсчитайте общую сумму баллов и переведите в проценты путем деления общей суммы баллов на 5. Запишите в строке «Всего». Далее сравните итоги ваших самооценок на всех трех бланках. Определите, что вам нравится или понравится в управленческой деятельности, к какой работе вы склонны.

	Бланк № 1	Бланк № 2	Бланк № 3
О силе желания работать руководителем			

Полней раскройте смысл изменений в самооценке на разных уровнях детализации.

Модель склонностей:

Баллы	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Номер вида работы (от 1 до 10)											

Условные типы управленческой деятельности, указанной в бланках № 2 и № 3.

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| 1 – мыслитель; | 6 – снабженец; |
| 2 – штабной работник; | 7 – общественник; |
| 3 – организатор; | 8 – инноватор; |
| 4 – кадровик; | 9 – контролер; |
| 5 – воспитатель; | 10 – дипломат. |

Стандартизованная методика составления деловых характеристик

Методика позволяет определить степень соответствия работника требованиям выполняемой работы; сделать самооценку; подготовить обоснованную информацию для переподготовки кадров с учетом их личных особенностей, для подбора, расстановки и подготовки руководителей.

Характеристика строится из стандартизованных высказываний, выбранных из опросных листов и зафиксированных в любом удобном порядке. В характеристике отражаются наиболее развитые качества, характеризующего. Составитель должен детально знать его условия работы, личностные и профессиональные качества.

Опросные листы могут использоваться для коллективной экспертизы работника. Требуется специальная подготовка экспертов.

Мы предлагаем использовать данную методику для самооценки. Стандартизованные высказывания внимательно соотнесите с вашими свойствами, способностями, умением, особенностями, качествами и оцените частоту их проявления в вашей работе, сделав отметку в соответствующей колонке. Заполните каждый лист. Затем по каждому листу подсчитайте сумму полученных баллов и поставьте результат в РК (реализация качеств). Определите общую сумму по всем листам.

С помощью этих же листов оцените уже не реальные ваши качества, а свои потенциальные возможности. Сумму по всем листам поставьте в ПВ.

Затем так же оцените требования выполняемой вами работы и результат поставьте в Т.Р. Сравните полученные результаты, определите в каких областях у вас неиспользованные резервы, что следует подтянуть у себя к требованиям работы.

Повторите самооценку через год, составьте программу самосовершенствования.

	№ 1	№ 2	№ 3
Быть руководителем			
В т.ч. 1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			