

Федеральное агентство по образованию

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

С.А. Гусев

**«ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА»**

(рабочая тетрадь 2-я часть)

Учебно-методическое пособие

Благовещенск

2009

С.А. Гусев (составитель)

Основы менеджмента (рабочая тетрадь 2-я часть). Учебно-методическое пособие. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2009.

Учебно-методическое пособие (рабочая тетрадь) по курсу «Основы менеджмента» включает в себя тематику семинаров и заданий, которые предстоит выполнить студентам в процессе изучения курса. Материалы разработаны на основе утвержденной программы. Пособие предназначено для студентов очной формы обучения специальностей 080507 «Менеджмент организации».

Рецензент: Сахарова Татьяна Борисовна заместитель генерального директора по экономике ООО «Аккумуляторная компания», доцент, к.т.н.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях невозможно эффективно управлять предприятием или его структурными подразделениями без глубокого понимания сущности и содержания менеджмента. Менеджмент – это один из самых сложных видов человеческой деятельности. Им заняты миллионы людей во всем мире, умеющих выбирать и комбинировать модели, способы и технологии управления в зависимости от ситуации.

Как сложное и многогранное явление, менеджмент охватывает умение человека добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. В силу этого, менеджмент рассматривают как специфический вид человеческой деятельности, связанной с управлением. Однако менеджмент это и наука, и как любая наука, менеджмент обладает определенной концепцией реализации своих действий – методологией. Она является совокупностью структурных элементов, облегчающих реализацию приоритетных задач менеджмента и координирующих действия объекта и субъекта управления, работника и руководителя.

В реальном мире роль руководителя выполняют специалисты разных сфер деятельности, и они ориентируются в управлении чаще всего интуитивно исходя из своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Вместе с тем, соединение узкопрофессионального и управленческого знания дает синергетический эффект, умножая способности и существенно увеличивая результаты. Именно потому так важно обучение менеджменту.

Менеджмент, выявляя природу управленческого труда, раскрывает связи между причиной и следствием, факторы и условия, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и продуктивным. Здесь подчеркивается значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организаций, служащих опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики. Важно понять, что менеджмент — это самостоятельная область знаний, требующая вдумчивого освоения, это междисциплинарная область, сочетающая в себе науку, опыт, и управленческое искусство. Представляется, что эта рабочая тетрадь в своей мере позволит студентам овладеть знаниями менеджмента.

Примерный план вопросов для обсуждения:

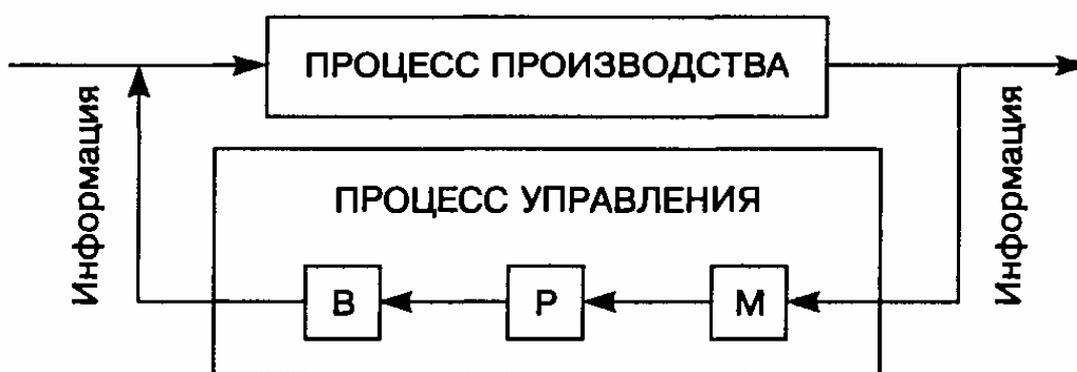
- 1.Познавательные-программирующие методы менеджмента (математические).
- 2.Познавательные-программирующие методы менеджмента (статистические).
3. Познавательные-программирующие методы менеджмента (социологические).
- 4.Организационно-регулирующие методы управления (административные).
- 5.Организационно-регулирующие методы управления (экономические).
- 6.Организационно-регулирующие методы управления (социально-психологические).

Дискуссия: Как могут быть соотнесены и взаимосвязаны организационные, административные и социально-психологических методы управления в целях повышения эффективности организаций.

Выполните следующие задания:

Задание 1. Продолжите фразу: Процесс управления представляется _____

Задание 2. Поясните схему:



Задание 3. Продолжите фразы: Методы управления – это способы _____

Социальный пакет – это дополнительные _____

К основным элементам корпоративного обслуживания можно отнести: _____

Задание 4. Поясните, чем реактивное управление отличается от целевого управления:

Задание 5. Поясните различия в методах:

А) организационно-стабилизирующего воздействия _____

Б) организационно-технологического воздействия _____

В) организационно-распорядительного воздействия _____

Задание 6. Охарактеризуйте:

А) Техничко-организационный аспект труда _____

Б) Социально-экономический аспект труда _____

Задание 7. Дополните схему:



Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Что такое метод управления?
2. Каковы факторы выбора того или иного выбора метода управления?
3. Что такое самоуправление?
4. Что является основным стимулирующим фактором при применении административных методов управления?
5. Что является основным стимулирующим фактором при применении социально-психологических методов?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Понятие, содержание и виды управленческих решений.
2. Процесс выработки и принятия решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Условия принятия решений: определенность, неопределенность, риск.
5. Эффективность управленческих решений. Требования к управленческому решению.

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. В чем причины невыполнения решений и что необходимо, чтобы решения выполнялись.

Выполните следующие задания:

Задание 1. Перечислите правила формулирования проблемы:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Задание 2. Определите подходы к принятию решений в зависимости от степени участия персонала организации:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 3. Раскройте сущность следующих моделей принятия решений:

А) Рациональная модель _____

Б) Модель ограниченной рациональности _____

В) Политическая модель _____

Задание 4. Дополните схему:



Задание 5. Перечислите известные Вам методы поиска идей и решений:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
4. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____

Задание 6. Приведите пример решения в рамках следующих функций управления:

Планирование

1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?

2. Какими должны быть наши цели?

3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?

4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?

Организация деятельности

1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?

2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?

3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям?

4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?

Мотивация

1. В чем нуждаются мои подчиненные?

2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?

3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?

4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

Контроль

1. Как нам следует измерять результаты работы?

2. Как часто следует давать оценку результатов?

3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?

4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Дайте характеристику основных элементов процесса принятия решения в организации.

2. Каким образом можно описать проблемную ситуацию?

3. Каким требованиям должны отвечать решения?

4. Какие виды решений принимаются в организациях?

5. Что такое критерии выбора решения и как они определяются?

6. Что такое оптимальные решения?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Понятие планирования деятельности организации. Необходимость и функции планирования.
2. Классификация планов. Виды и типы планов.
3. Стратегическое планирование и тактический менеджмент.
4. Декомпозиция целей и построение дерева целей.
5. Формулирование и содержание миссии организации.

Двадцать первое занятие	Тема: «Планирование деятельности организации»
------------------------------------	--

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

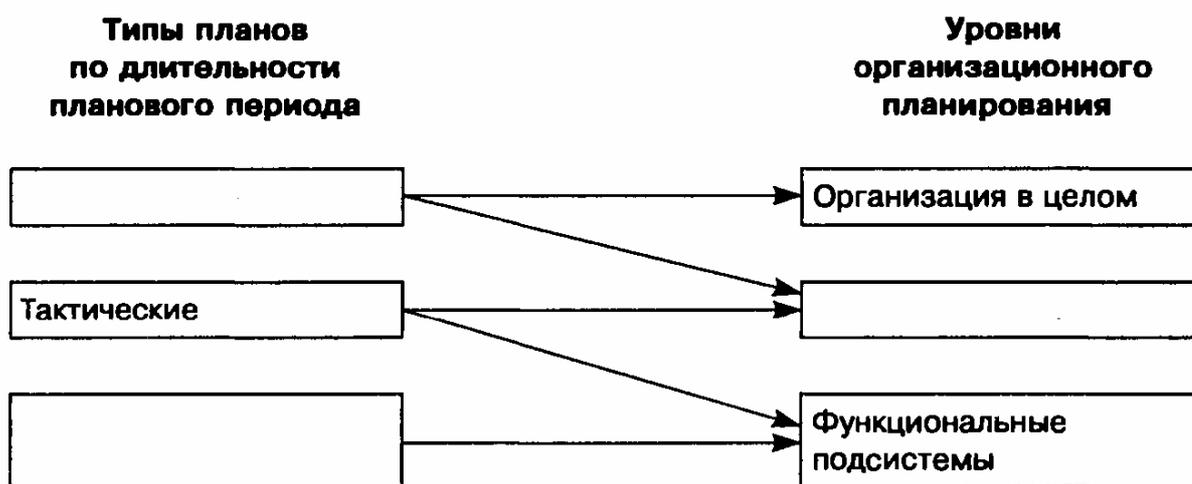
Дискуссия. Учитываются ли фазы жизненного цикла организации при разработке планов, если да, то как?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Продолжите фразу: Планирование как процесс управления включает:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Задание 2. Дополните схему:



Задание 3. Нарисуйте схему взаимосвязи планов организации, структурных подразделений и функциональных подсистем:

Задание 4. Приведите общие рекомендации, которые следует учитывать при формировании миссии организации:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Задание 5. Раскройте требования, которые необходимо учитывать при разработке целей организации:

1. _____

2. _____
3. _____
4. _____

Задание 6. Заполните пустой столбец:

Группировка целей организации

Критерии классификации	Группы целей
Период времени	
Содержание	
Приоритетность	
Повторяемость	
Деловая среда	
Организационная структура	
Функциональные подсистемы	
Стадии жизненного цикла	

Задание 7. Опишите принципы, которыми пользуются при декомпозиции главной цели:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 8. Кратко изложите суть концепции управления по целям:

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Приведите характеристику планирования как общей функции управления.
2. В чем состоит различие между планами-директивами и планами-индикаторами?
3. Для чего используется классификация целей организации?
4. Какие рекомендации следует учитывать при формировании миссии?
5. Какие критерии применяются для классификации целей?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Сущность стратегического планирования.
2. Этапы и элементы модели стратегического управления.
3. Подходы к анализу факторов внешней среды.
4. Способы анализа факторов внутренней среды.
5. Стратегические альтернативы.

Двадцать второе занятие	Тема: «Стратегия организации»
------------------------------------	--------------------------------------

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Как связаны прогнозирование и стратегия организации?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Поясните понятие стратегии по:

1. О. Шоннеси _____

2. Т. Хосмеру _____

3. И. Ансоффу _____

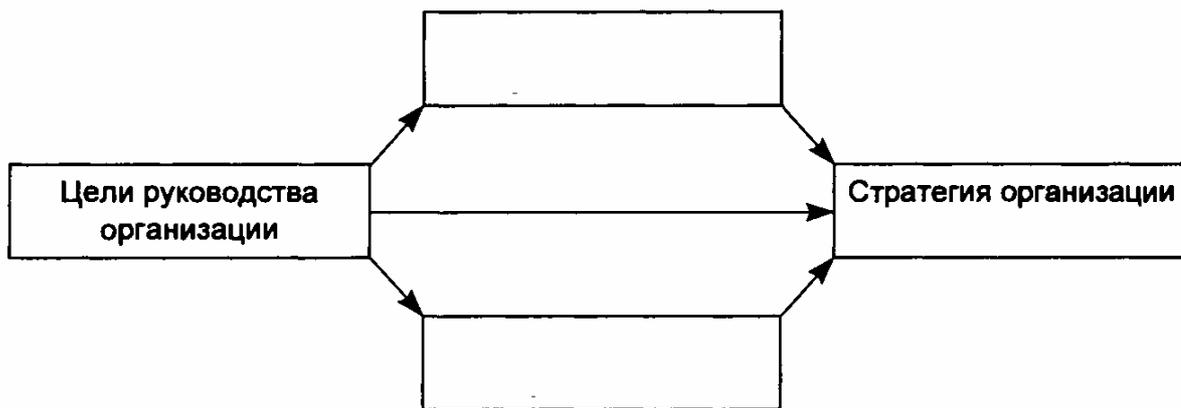
Задание 2. Раскройте этапы разработки стратегии:

1. _____

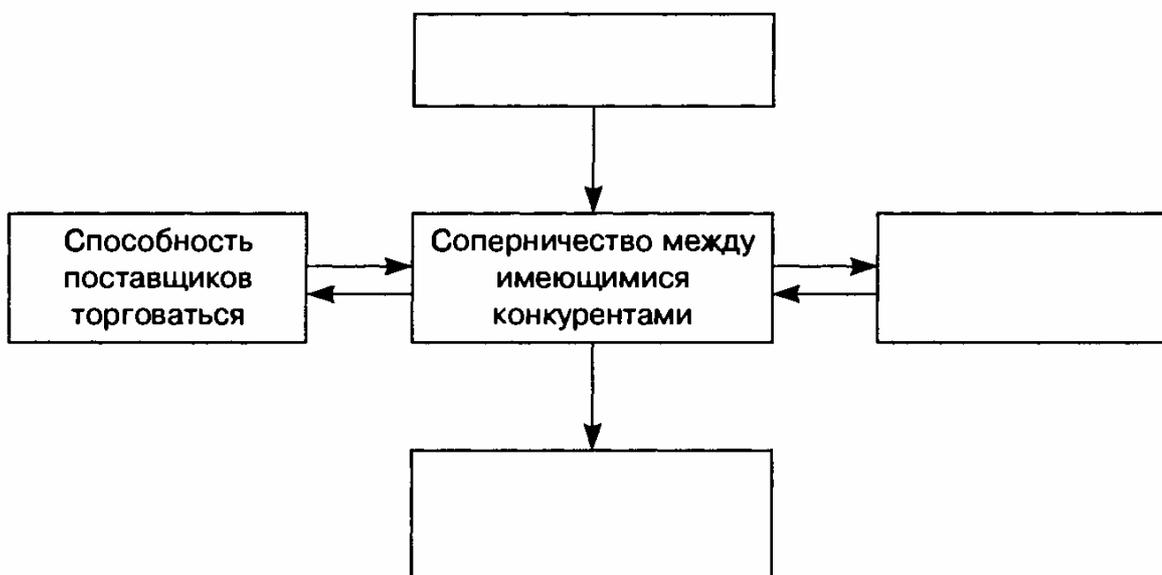
2. _____

3. _____

Задание 3. Дополните схему:



Задание 4. Дополните схему:



Задание 5. Перечислите известные Вам факторы:

1. Внешней среды: _____

2. Внутренней среды: _____

Задание 7. Расшифруйте аббревиатуру SWOT:

Задание 8. Заполните пустой столбец:

Анализ внутренних факторов по функциональным подсистемам

Функциональные подсистемы	Факторы, анализируемые и сравниваемые в процессе оценки (примеры)
Маркетинг	
Производство	
Персонал	
Нововведения	
Финансы	
Менеджмент	

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

- 1.Какие этапы и элементы составляют содержание модели стратегического управления?
- 2.Какой анализ необходимо провести в процессе разработки стратегии организации?
- 3.Как можно использовать модель пяти сил М.Портера?
- 4.Какая связь существует между потенциалом организации и стратегией?
- 5.Назовите наиболее важные факторы достижения конкурентного преимущества.

Б) Темы докладов на следующем занятии:

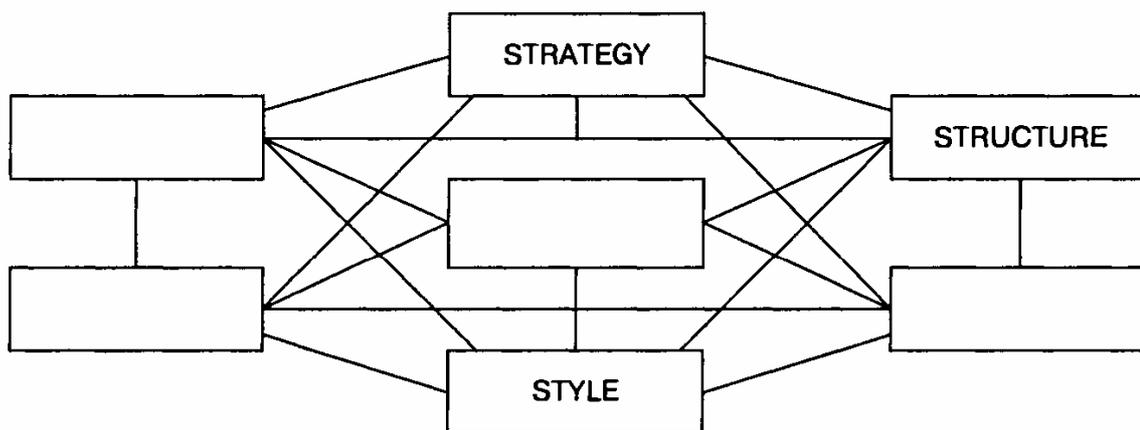
- 1.Модель реализации стратегии.
- 2.Инструменты реализации стратегических планов.
- 3.Принципы и содержание организационных изменений.
- 4.Организация работ по выполнению планов.

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Какое влияние оказывает стадия жизненного цикла организации на проводимые ею изменения?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Дополните схему:



Задание 2. Раскройте основные принципы проведения изменений в организации:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. Концепция вознаграждения и наказания:

Задание 3. Заполните пустые столбцы:

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля		
Сильные стороны		
Слабые стороны		

Задание 4. Нарисуйте матрицу стилей руководства по результатам исследований университета штата Огайо:

Задание 5. Разъясните «решетку менеджмента»:



1.1. _____

1.9. _____

9.1. _____

9.9. _____

5.5. _____

Задание 6. Заполните пустые столбцы:

Организационные переменные	Система			
	Эксплуататорско - авторитарная	Благосклонно - авторитарная	Консультативно- демократическая	Основанная на участии

--	--	--	--	--

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Лидер и руководитель: принципиальная разница.
2. Чем отличаются отношения начальник-подчиненный от отношений лидер-последователь?
3. Каковы современные концепции лидерства?
4. Что такое власть? Каковы виды власти? Каковы источники власти?
5. Что такое авторитет? Что такое псевдоавторитет?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Понятие мотивации и сущность процесса мотивации. Понятие мотива.
2. Мотивация и стимулирование: соотношение понятий.
3. Экономическое и неэкономическое стимулирование.
4. Стадии процесса мотивации.
5. Факторы эффективности мотивации.

Двадцать пятое занятие	Тема: «Мотивация и стимулирование»
-----------------------------------	---

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Мотивировать или стимулировать, что предпочтительней?

Выполните следующие задания:

Задание 1.Продолжите предложение:

Процесс мотивации включает:

1. _____
2. _____
3. _____

Задание 2.Раскройте основные методы мотивации:

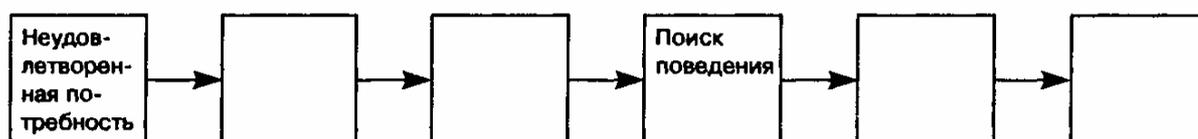
1.Принуждение:

2. Вознаграждение:

3. Солидарность:

4. Приспособление:

Задание 3. Дополните схему:



Процесс индивидуальной мотивации

Задание 4. Раскройте следующие виды потребностей:

1. Социальные:

2. Моральные:

3. Творческие:

4. Социально-психологические:

Задание 5. Как можно проклассифицировать мотивы:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Задание 6. Охарактеризуйте методы удовлетворения потребностей по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури:

1. Социальных потребностей:

2. Потребностей в уважении:

3. Потребностей в самовыражении:

4. Потребностей достижения:

5. Потребностей соучастия:

6. Потребностей во власти:

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Какая связь существует между структурой управления и функцией мотивации?
2. Чем можно объяснить недооценку потенциала людей в отечественных организациях?
3. Раскройте связь мотивации с процессом управления?
4. Из каких этапов состоит процесс индивидуальной мотивации?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Сущность моделей мотивации, основанных на анализе потребностей человека.
2. Теория Маслоу, теория Альдерфера, концепция Мак Клелланда, теория Герцберга.
3. Сущность процессуальных моделей мотивации.
4. Теория ожиданий Врума, теория постановки целей Лока, теория справедливости Адамса, теория партисипативного управления.

Двадцать шестое занятие	Тема: «Теории мотивации»
------------------------------------	---------------------------------

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Какая из мотивационных теорий наиболее предпочтительна и почему?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Раскройте практические выводы из концепции А. Маслоу:

1.

2.

3.

4.

Задание 2. Дополните схему:



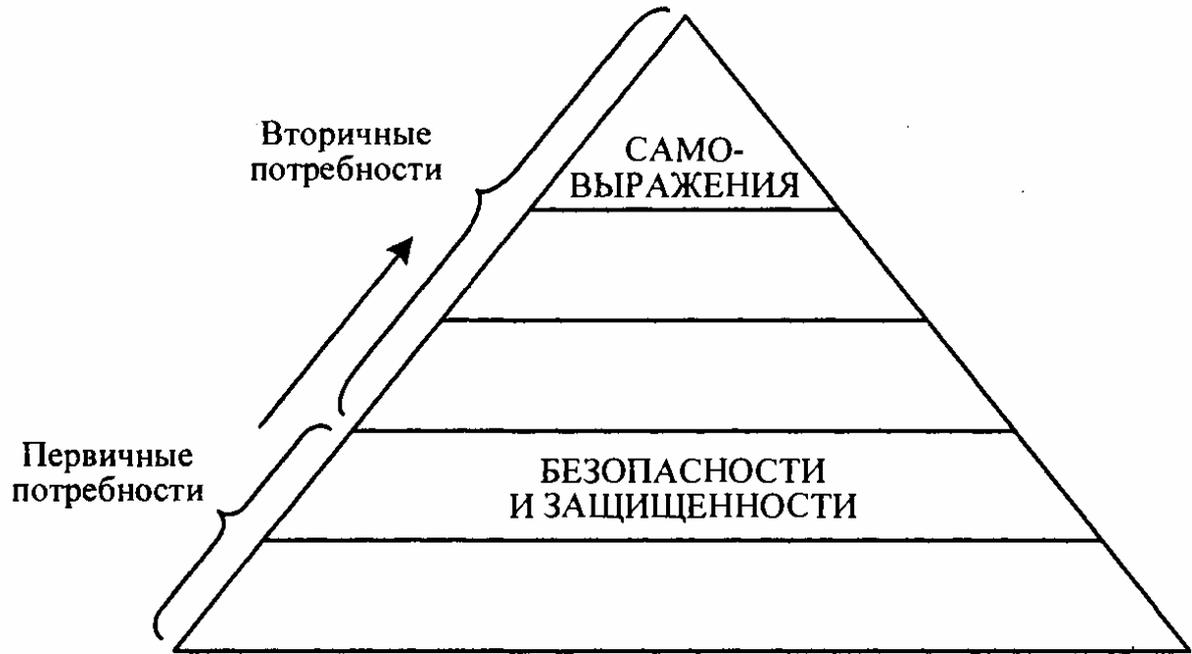
Задание 3. Раскройте наиболее уязвимые моменты концепции А.Маслоу:

1.

2.

3.

Задание 4. Дополните схему:



Задание 5. Охарактеризуйте возможные реакции человека на состояние неравенства по Адамсу:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

Задание 6. Охарактеризуйте потребности по Д. Мак-Клеланду:

1.

2.

3.

Задание 7. Перечислите факторы по Ф. Герцбергу:

1.

2.

Задание 8. Раскройте основные положения процессуальных теорий мотивации:

1. Теория ожидания:

2. Теория постановки целей:

3. Теория равенства:

4. Теория партисипативного управления:

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Приведите краткую характеристику теорий мотивации по потребностям?
2. В чем суть процессуальных подходов к мотивации?
3. Какие методы мотивации Вы знаете?
4. Какие виды стимулов используются в современной организации?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Рациональные способы вхождения человека в организацию. Адаптация человека к новому коллективу.
2. Коучинг, наставничество, обучение нормам и ценностей в новом коллективе.
3. Отрицание, конформизм, мимикрия и адаптивный индивидуализм как типы адаптации человека к организационному окружению.
4. Взаимодействие человека и организации. Взаимодействие человека и группы.

5. Система воспитания и развития человеческого капитала.

Двадцать седьмое занятие	Тема: «Вхождение человека в организацию»
---	---

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Как сформировать чувство ответственности перед организацией?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Опишите модель взаимодействия человека и организационного окружения:

1.

2.

3.

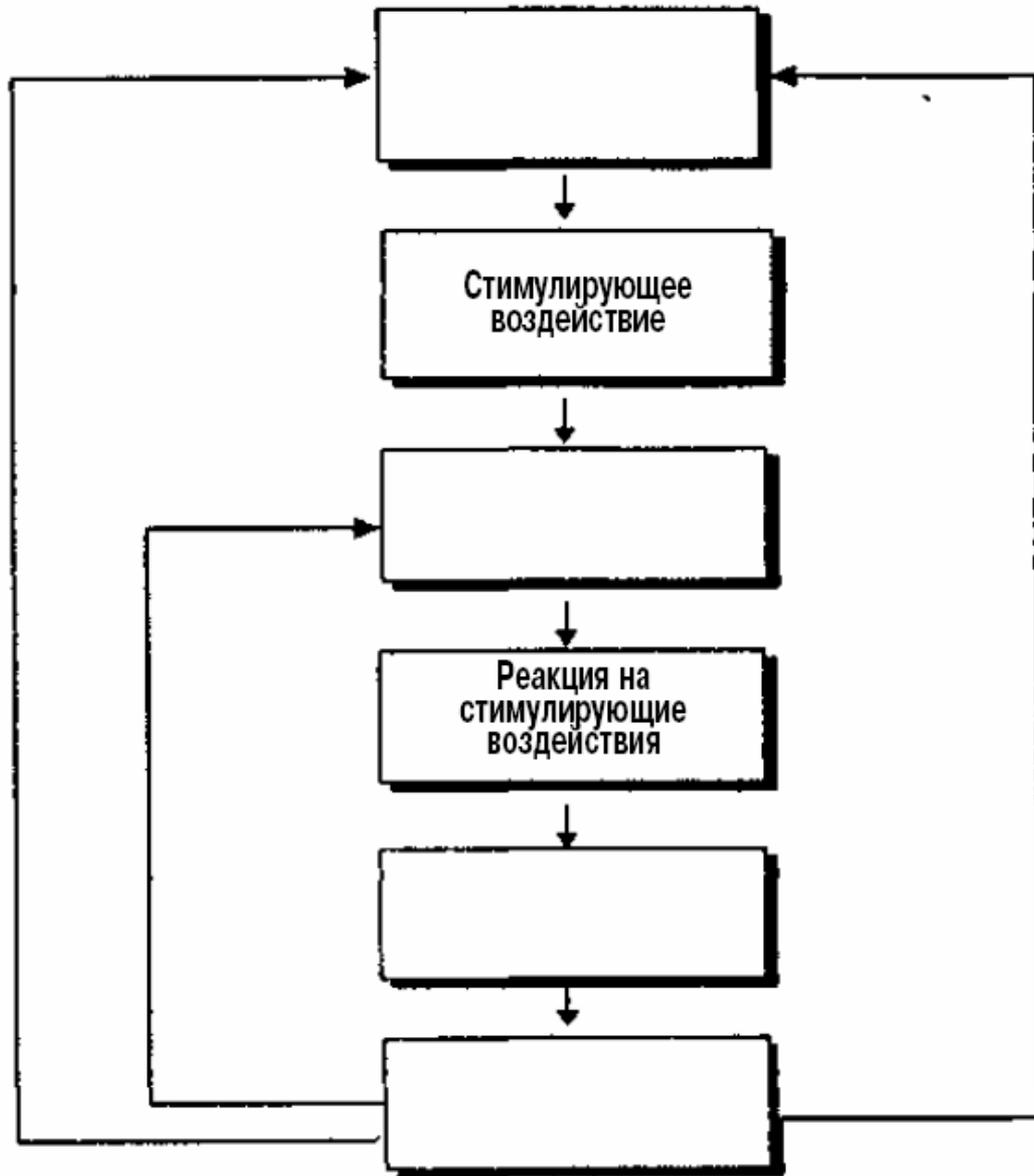
Задание 2. Продолжите предложение:

1. Группу основных ожиданий индивида в организации составляют ожидания по поводу

Задание 3. Продолжите предложение:

1. Организация ожидает от человека, что он проявит себя как

Задание 4. Дополните схему:



Модель включения человека в организационное окружение

Задание 5. Охарактеризуйте типы адаптации человека в организации:

1.

2.

3.

4.

Задание 6. Охарактеризуйте структурные характеристики группы:

1.

2.

3.

4.

Задание 7. Дополните схему:

	Низкая	Высокая
Высокая		Порождает много проблем в отношениях между членами группы
Дифференциация в оплате		
Низкая	Порождает много проблем в отношениях между членами группы	

Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе

Задание 8. Раскройте существенные изменения в поведении человека под влиянием группы:

1.

2.

3.

4.

5.

Задание 9. Дополните схему:



Схема процесса

научения поведению

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Как происходит адаптация человека к новому коллективу?
2. Что такое социализация?
3. Как взаимодействуют человек и организация?
4. Как сочетаются формальное и неформальное управление?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Место управления человеческими ресурсами в системе управления современной организацией.
2. Процесс отбора персонала. Понятие планирования персонала.
3. Методы планирования персонала: эконометрический, нормативный, скорректированной экстраполяции.
4. Цели оценки персонала. Методы оценки сотрудников: прогностические, практические, имитационные.
5. Средства оценки персонала: технические и личностные.

Двадцать восьмое занятие	Тема: «Управление человеческими ресурсами»
---	---

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Как правильно организовать процесс отбора персонала?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Опишите, какие изменения в настоящее время влияют на характер и роль функции управления персоналом:

1.

2.

3.

4.

Задание 2. При создании команды необходимо учесть:

1.

2.

3.

Задание 8. Перечислите этапы отбора персонала:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. В чем суть процесса отбора персонала?
2. Какова последовательность процесса отбора персонала?
3. В чем заключается планирование персонала?
4. Каковы средства оценки персонала?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Управленческие конфликты как особый вид взаимодействия субъектов организации.
2. Источники конфликтов. Конфликт как процесс.
3. Формы и виды конфликтов. Структура и участники конфликтной ситуации.
4. Методы управления развитием конфликтов.

Двадцать девятое занятие

Тема: «Управление конфликтами»

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Объективные и субъективные конфликтные ситуации. Есть ли различие?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Раскройте типы конфликтов:

1. Внутриличностный конфликт

2. Межличностный конфликт

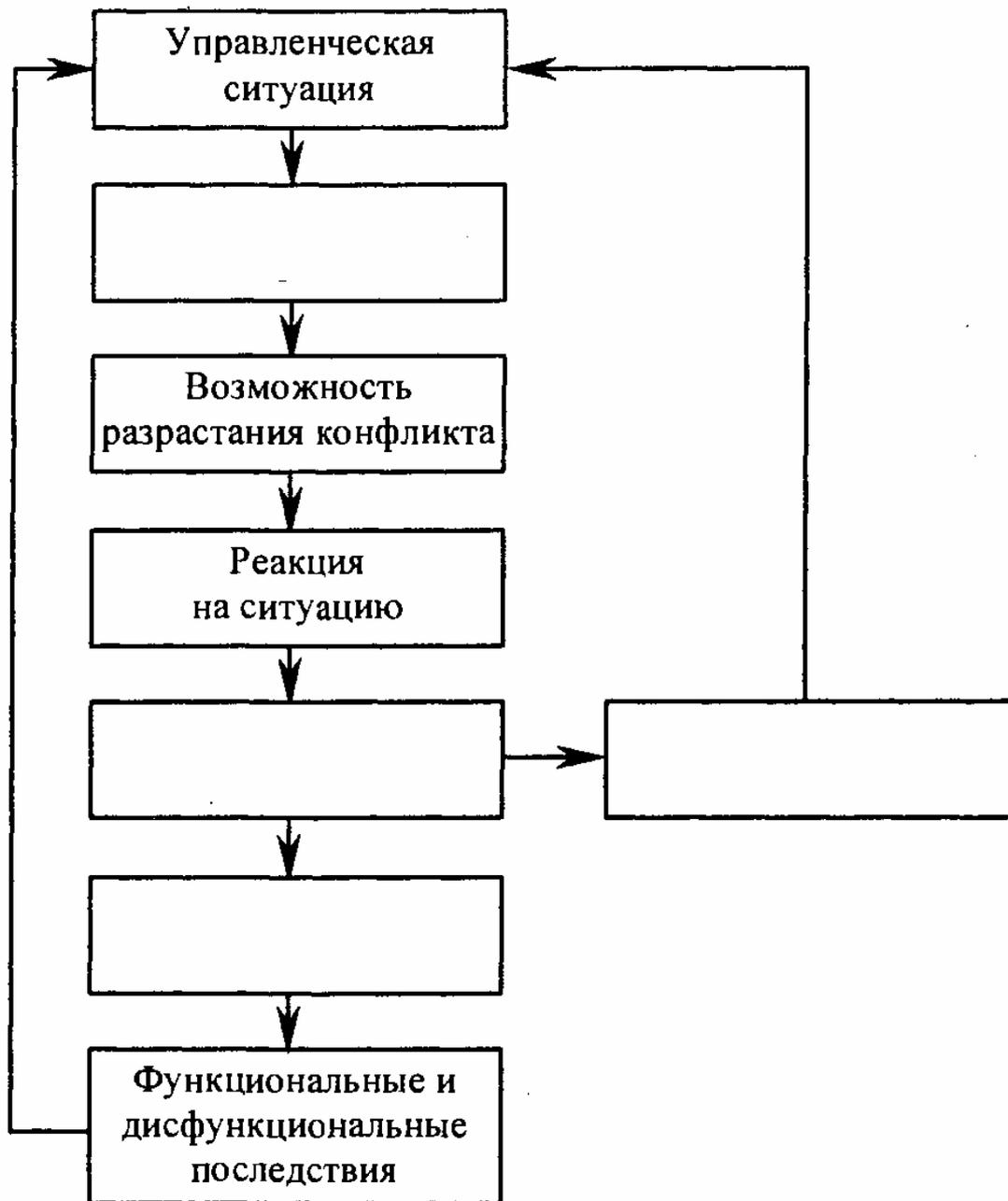
3. Конфликт между личностью и группой

4. Межгрупповой конфликт

Задание 2. Перечислите последствия конфликтов:

Позитивные	Негативные

Задание 3. Дополните схему:



Модель конфликта как процесса

Задание 4. Охарактеризуйте основные причины конфликтов в организации:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

Задание 5. Опишите стратегии поведения в процессе разрешения конфликтов по Р.Блейку и Дж.Мойтону:

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. В чем состоят основные причины трудовых конфликтов в организации?
2. Какой метод разрешения конфликтов предусматривает принятие точки зрения другой стороны?
3. Нужно ли избегать конфликтов?
4. Как называют конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Основные функции (задачи) организационной культуры.
2. Субъективные и объективные элементы организационной культуры.
3. Влияние организационной культуры на эффективность организации.
4. Особенности национальной организационной культуры
5. Создание новой организационной культуры.

Тридцатое занятие	Тема: «Управление организационной культурой»
------------------------------	---

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Как влияет ментальность на организационную культуру?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Охарактеризуйте организационную культуру по Ф.Харрису и Р.Морану:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Задание 2. Дополните и кратко опишите схему:



иллюстрация
организационной культуры

аспектов

Задание 3. Дополните схему:



Три

культуры (по Э.Шайну)

Задание 4. Продолжите предложение:

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

1.

2.

3.

Задание 5. Опишите процессы влияния культуры на организационную жизнь по В.Сате:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Задание 6. Охарактеризуйте ценности организационной культуры по Т.Питерсу и Р.Уотерману:

1.

2.

3.

4.

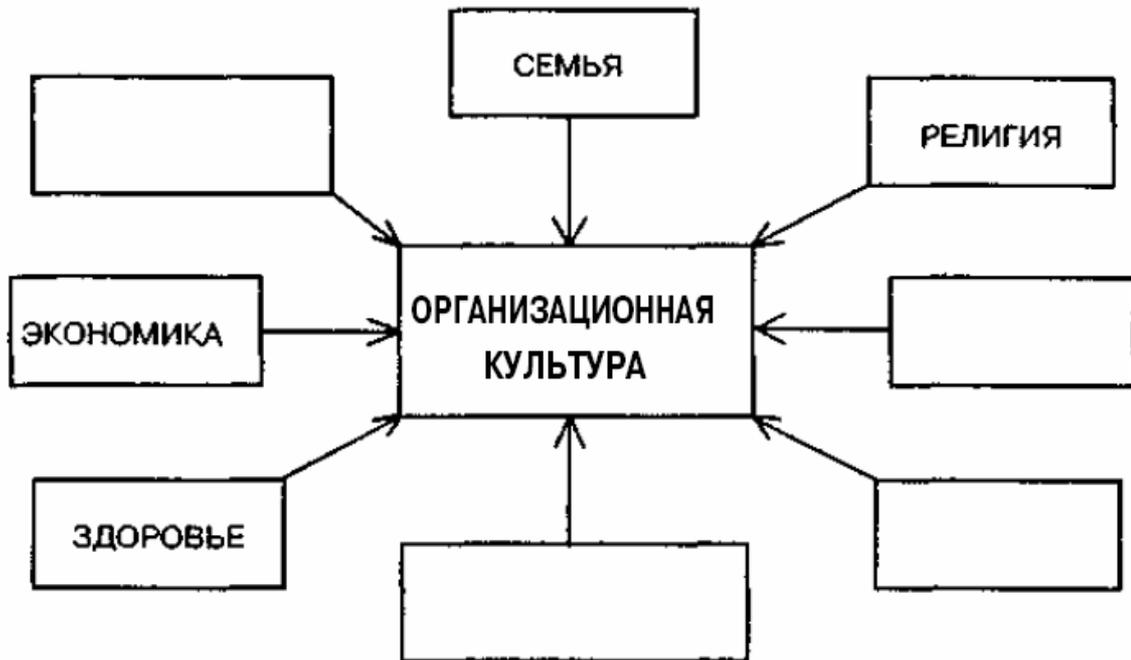
5.

6.

7.

8.

Задание 7. Дополните и кратко опишите схему:



Системный подход к изучению национального в организационной культуре

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. В чем состоит концепция организационной культуры?
2. Каково содержание организационной культуры?
3. Охарактеризуйте подходы к измерению влияния организационной культуры?
4. В чем заключается управление организационной культурой?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Понятие изменения и развития организации.
2. Сопротивление изменениям: причины, формы проявления, последствия.
3. Преодоление сопротивления изменениям.
4. Развитие и кризисы. Антикризисное управление.
5. Управление изменениями как условие стабильности и эффективности развития организации.
6. Понятие инновации. Инновационность развития.

**Тридцать
первое занятие**

Тема: «Управление изменениями»

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Как осуществлять устойчивое развитие организации?

Проведение теста на умение правильно и своевременно реагировать на новшества.

Промежуточный тестовый контроль по темам 24-30

Количество набранных баллов	Подпись преподавателя

Замечания преподавателя по ведению рабочей тетради:

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Как жизненный цикл организации влияет на организационное развитие?
2. Возможно ли бескризисное функционирование организации?
3. Охарактеризуйте эффективность развития организации?
4. Поясните суть антикризисного управления?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Стадии выполнения стратегии.
2. Области проведения стратегических изменений.
3. Проблемы, связанные с управлением стратегией.
4. Мобилизация потенциала для реализации стратегии

**Тридцать
второе занятие**

Тема: «Стратегические изменения в организации»

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Имеется ли зависимость между стратегией и потенциалом организации?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Охарактеризуйте типы изменений в организации:

1. Перестройка организации

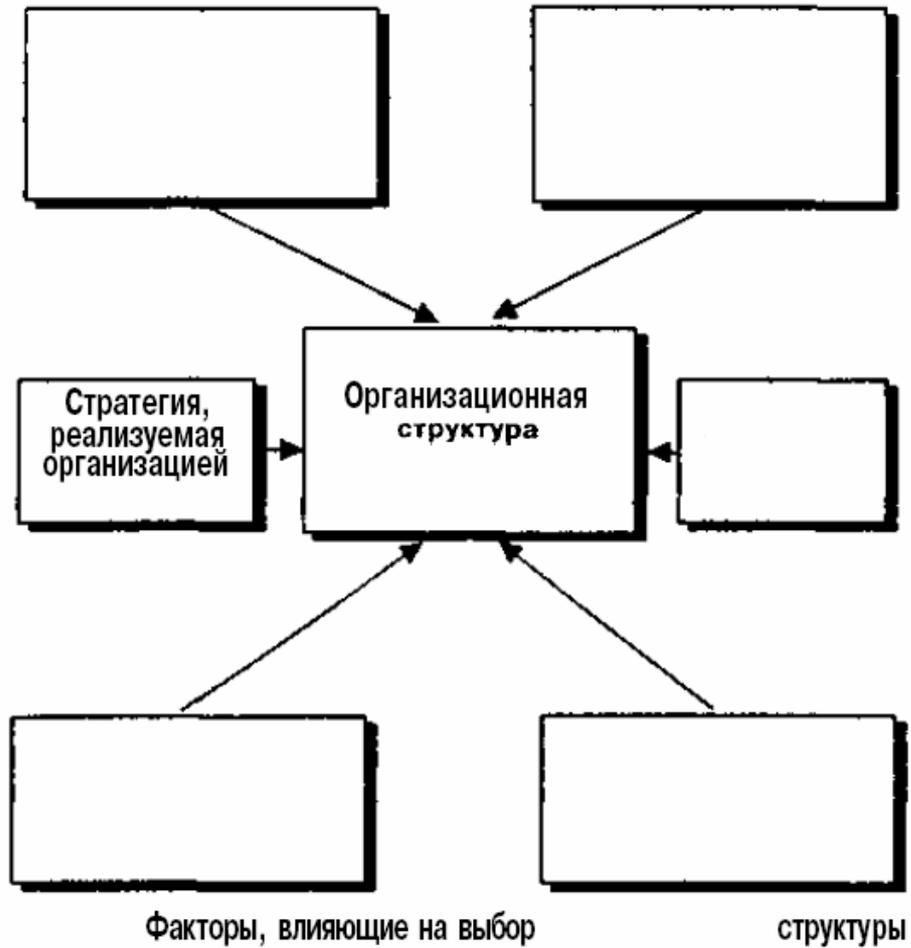
-
2. Радикальное преобразование
-

3. Умеренное преобразование

4. Обычные изменения

5. Неизменяемое функционирование

Задание 2. Дополните и кратко опишите схему:

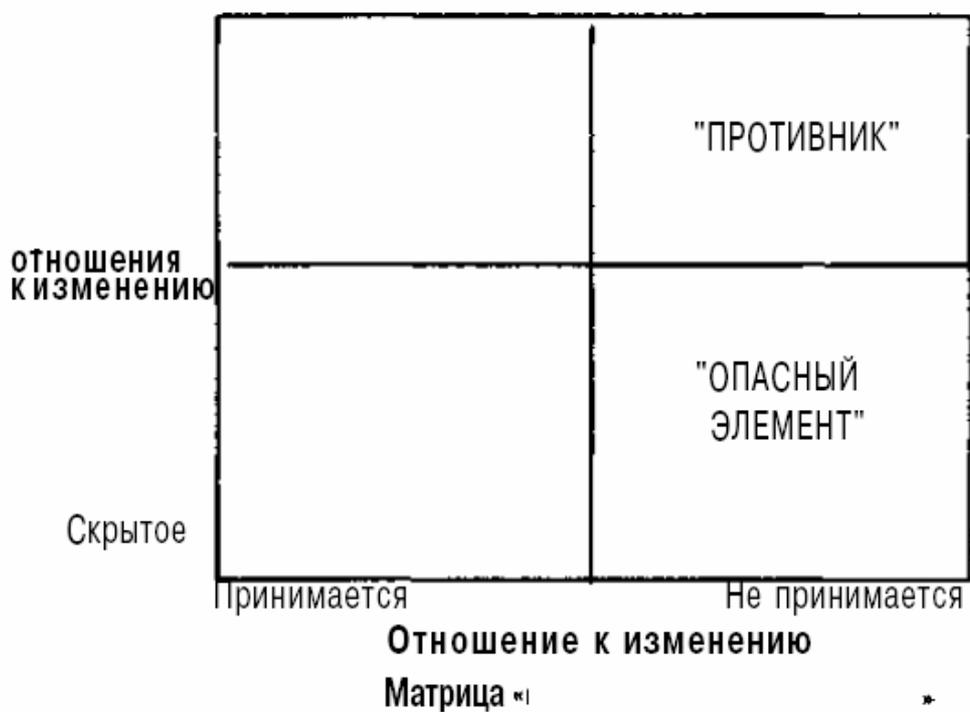


Задание 3. Перечислите факторы, определяющие изменения организационной культуры по Э.Шайну:

1. Первичные:

2. Вторичные:

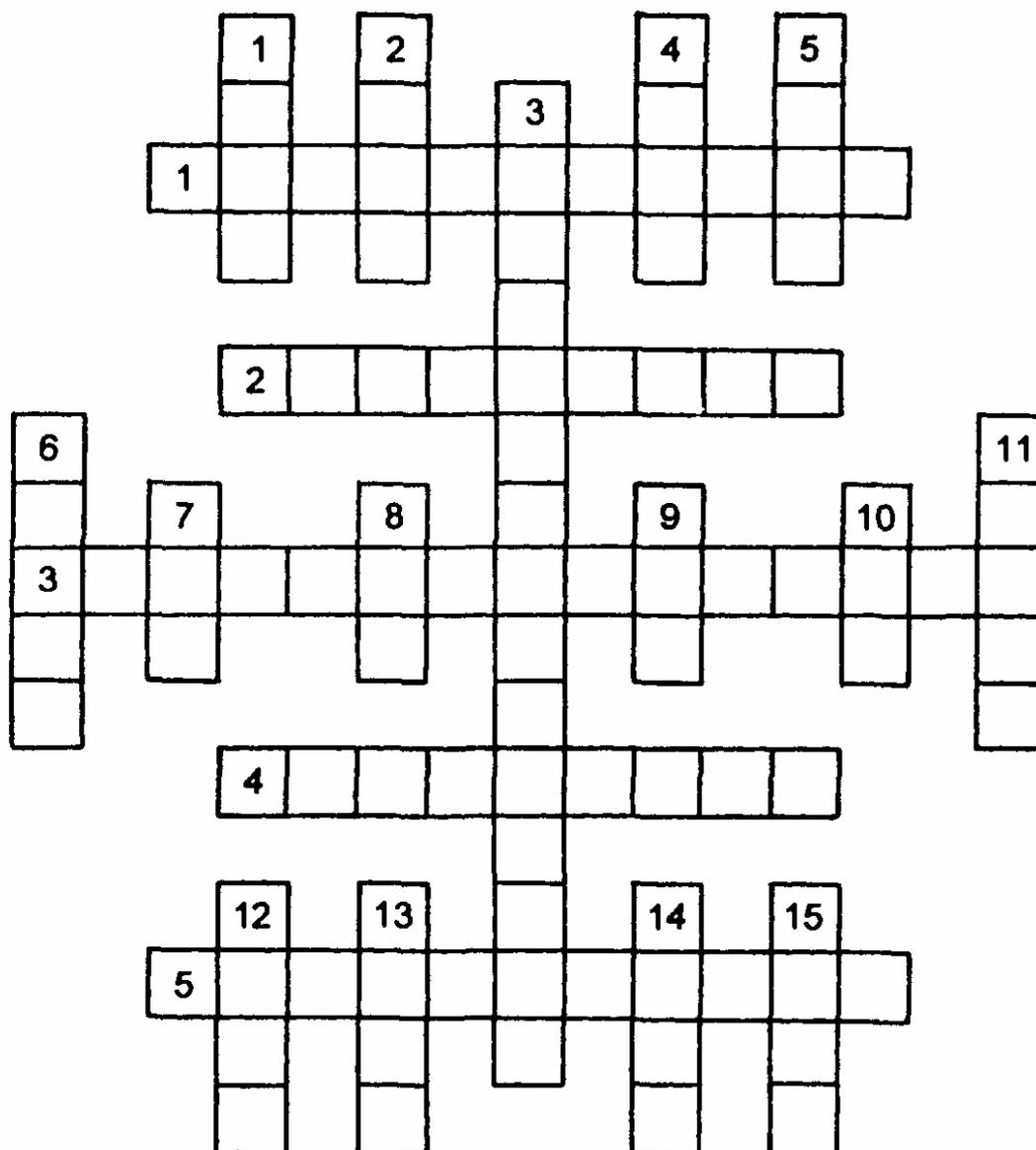
Задание 4. Дополните схему:



Задание 5. Продолжите предложение:

Для того, чтобы провести изменения необходимо, как минимум, проделать следующее:

Задание 6. Решите кроссворд:



По горизонтали

1. Вид на будущее.
2. Система организации и управления производственно-сбытовой деятельностью компании с учетом происходящих на рынке процессов.
3. Составление документа о перспективах развития, как правило, на длительное время.
4. Новая техника, технология, система управления.
5. Согласование, сочетание (например, каких-либо действий).

По вертикали

1. Отражение расходов, средств в соответствующих документах.
2. Денежная единица ряда стран Латинской Америки.
3. Деятельность по дифференциации потенциальных потребителей в соответствии с качественной структурой их спроса.
4. Условие сделки, в соответствии с которым ее участники делят пополам прибыли и убытки.
5. Поле, сфера деятельности менеджера.
6. Удачное решение проблемы.
7. Условие доставки товара «Франко-борт».
8. Своеобразная реакция организма человека на резкое нарушение общепринятых норм поведения.
9. Сокращенное название менеджера высшего звена.
10. Аббревиатура одного из важнейших показателей макроэкономики.
11. Окружающие человека или организацию материальные и духовные условия существования и деятельности.
12. Один из вариантов изменения показателей деятельности фирмы.
13. Надпись на документе, определяющая особый порядок пользования им.
14. Финансовая компания.
15. Предъявление каких-либо документов для отметки.

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Как жизненный цикл организации влияет на стратегию?
2. Назовите основные проблемы, связанные со стратегическими изменениями?
3. Как связаны стратегия организации и организационная структура ?
4. Как связаны оргкультура и организационные изменения?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Понятие «эффективности управления». Эффективность и экономичность.
2. Методы оценки и измерения эффективности управления.
3. Показатели измерения эффективности.
4. Методы сравнения организаций по эффективности.

Тридцать третье занятие	Тема: «Эффективность управления»
------------------------------------	---

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Какова зависимость между эффективностью и результатами управления?

Выполните следующие задания:

Задание 1.Поясните различия в понятиях:

1. efficiency:

2. effectiveness:

Задание 2.Назовите базовые организационные модели и опишите подходы к измерению эффективности в рамках этих моделей:

1.

2.

3.

4.

Задание 3.Назовите показатели, по которым можно судить об эффективности в рамках базовых организационных моделей:

Задание 4. Заполните свободные столбцы:

Факторы, оказывающие влияние на подходы к измерению эффективности организаций

Факторы	1960-е годы	1990-е годы
Предпринимательский климат		
Процессы		
Разнообразие продуктов		
Масштабы производства		
Расходы		
Цикл жизни		
Конкуренция		
Клиенты		

Задание 5. Перечислите 11 финансово – экономических показателей, положенных в основу методики сравнения эффективности промышленных предприятий:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____

Задание 6. Дополните схему:

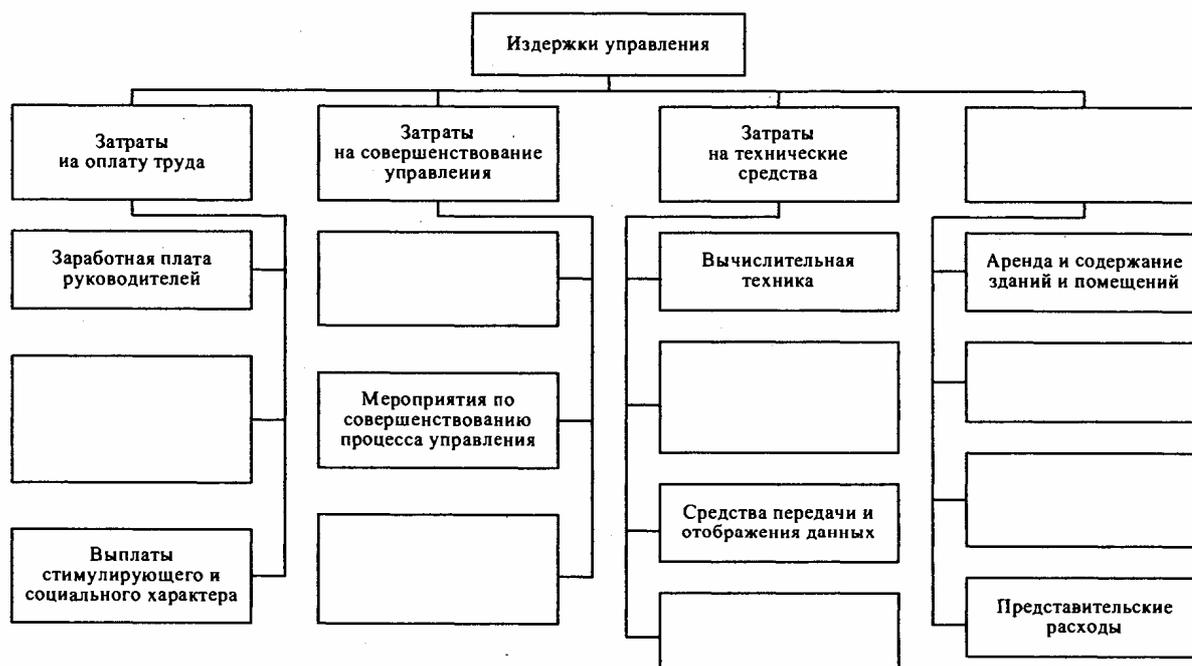


Схема классификации расходов на управление

Задание 7. Приведите формулы для расчета следующих показателей:

1. Эффективность менеджмента (затратный подход):

2. Эффективность менеджмента (ресурсный подход):

3. Динамический показатель эффективности менеджмента:

4. Относительное изменение эффективности менеджмента:

5. Интегральный показатель эффективности менеджмента:

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Приведите определение понятий «экономичность» и «эффективность»?
2. Для чего необходимо измерять и оценивать эффективность организации?
3. Какие методы используются для сравнения организаций по эффективности?
4. Какие показатели могут быть использованы для оценки эффективности управления?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

1. Задачи менеджеров по эффективному оперативному управлению организацией.
2. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому управлению организацией.
3. Модель эффективной организации.
4. Пути перехода к эффективной организации.

Тридцать четвертое занятие	Тема: «Эффективное управление организацией»
---	--

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Какой должна быть современная организация?

Выполните следующие задания:

Задание 1. Раскройте задачи менеджеров по эффективному развитию организаций:

1.

2.

3.

4.

Задание 2. Заполните свободный столбец:

Характерные черты эффективной постиндустриальной организации

Характеристики и черты	Содержание
<i>Общие черты эффективности</i>	
<i>Структуры организации и управления</i>	
<i>Информационные процессы</i>	
<i>Рабочие места и формы работы</i>	
<i>Менеджмент</i>	

Задание 3. Продолжите предложение:

Эффективность менеджмента организации могут характеризовать:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6. _____

7. _____

Задание 4. Приведите четыре группы показателей, при помощи которых оценивают социальную эффективность менеджмента:

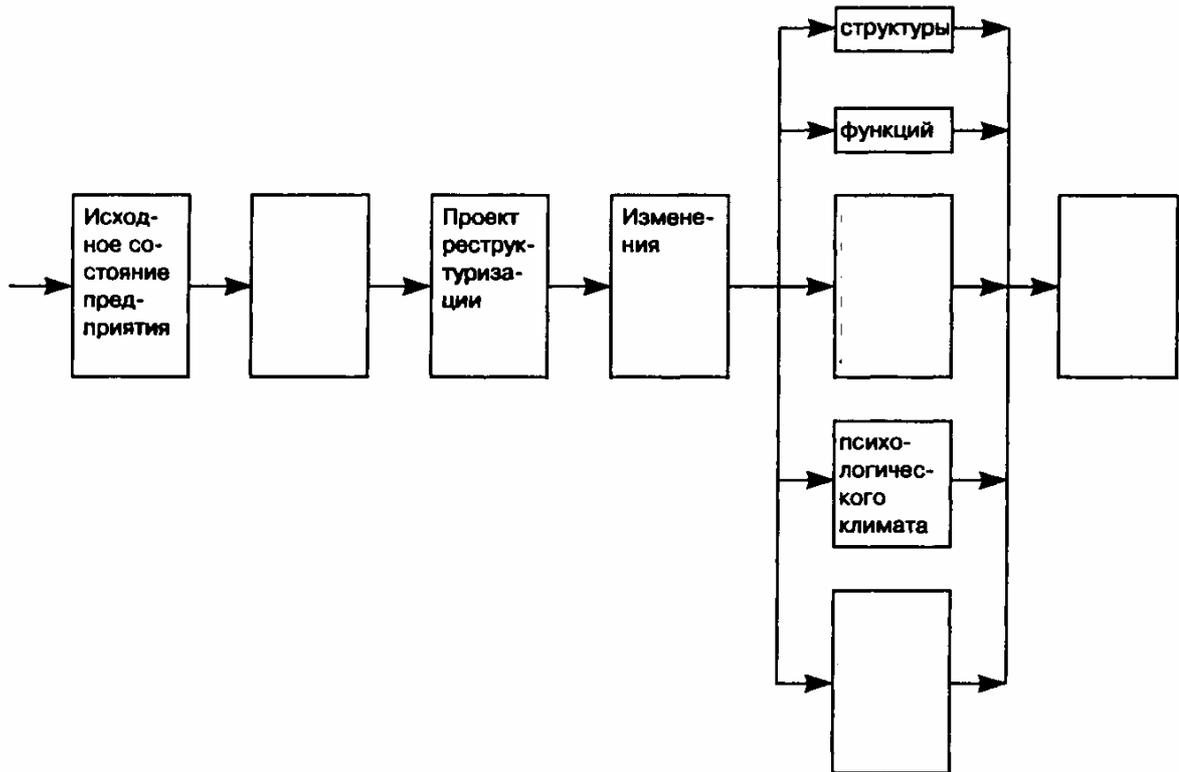
1.

2.

3.

4.

Задание 5. Дополните и кратко опишите схему:



Принципиальная схема процесса реструктуризации предприятий (организаций)

Задание 6. Приведите формулы для расчета следующих показателей:

1. Коэффициент затрат на управление:

2. Годовая выработка управленческого персонала:

3. Экономическая эффективность управленческого персонала:

4.Обобщающий интегральный показатель социальной эффективности менеджмента:

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

- 1.От чего зависит экономическая эффективность управления предприятием?
- 2.От чего зависит экономическая и социальная эффективность управления?
- 3.Каковы источники проблем эффективного управления в современных российских организациях?
- 4.Как определяется экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления предприятием?

Б) Темы докладов на следующем занятии:

- 1.Современные взгляды на обучающую организацию.
- 2.Непрерывная система обучения менеджеров.
- 3.Современные подходы к обучению менеджеров.
- 4.Дифференциация обучения менеджеров.

Тридцать пятое занятие	Тема: «Система обучения менеджеров»
-----------------------------------	--

Доклады: заслушивание и обсуждение докладов по ранее обозначенным темам.

Дискуссия. Должен ли менеджер обучаться перманентно, если да, то почему?

Выполните следующие задания:

Задание 1.Приведите определение обучающей организации по П.Сенге:

Задание 2.Продолжите предложение:

Организационное обучение понимается как

Задание 3. Разъясните суть пирамиды развития навыков менеджера:

Стратегическое планирование Организационное планирование Стратегическое лидерство Управление культурой организации					
Развитие Контроль Организация исполнения Планирование					
Управление проектами Управление совещаниями Оценка исполнения Повседневное руководство Тренинг Поиск и подбор кадров					
Эффективное оперативное лидерство Межличностная эффективность Эффективное делегирование ответственности Управление временем					
	Базовые управленческие навыки	Навыки оперативного управления	Навыки управления организацией	Навыки организационного развития	Навыки организационных изменений

Задание 4. Прочтите текст, сформулируйте проблему и назовите причины ее возникновения:

По данным А.А. Кудинова — директора Консалтингового центра Государственного университета — Высшей школы экономики, силами которого летом 1998 г. было проведено исследование процессов реформирования российских предприятий, *значительная часть управляющих* всех уровней не обладает необходимыми знаниями и навыками экономически целесообразного управления предприятиями в условиях рынка.

Следствием низкого качества управления являются чрезвычайно медленные преобразования на уровне предприятий, неспособность адаптироваться к реальному рынку, неумение организовать продажи, балансировать доходы и расходы, эффективно использовать средства инвесторов.

Задание 5. Перечислите принципы модульного подхода к обучению менеджеров:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Задание 6. Заполните пустующие ячейки:

**Знания и умения, необходимые для менеджеров первого уровня
(предпринимателей)**

Роль/задачи	Позиция/черты	Знания/опыт	Умения/способности
<i>Предприниматели операционного уровня</i>	<i>Конкурент, ориен- тированный на ре- зультат</i>	<i>Конкретное опера- ционное знание</i>	<i>Фокусирование энергии на воз- можностях</i>
	Творческая инту- иция		Способность рас- познавать потен- циал и действо- вать
Привлечение и использование редких ресурсов и умений			
Управление про- цессом совершен- ствования		Детальное пони- мание операций бизнеса	Способность кон- центрировать энергию органи- зации вокруг це- лей

Знания и умения, необходимые для менеджеров среднего уровня

Роль/задачи	Позиция/черты	Знания/опыт	Умения/способности
<i>Старшие менеджеры по совершенствованию управления</i>	<i>Интеграторы, ориентированные на людей</i>	<i>Широкий организационный опыт</i>	<i>Способность развивать людей и взаимоотношения</i>
	Поддержка, терпение	Знание людей как индивидов и методов воздействия на них	
Соединение разрозненного знания, умения и практики			

Знания и умения, необходимые для менеджеров высшего уровня

Роль/задачи	Позиция/черты	Знания/опыт	Умения/способности
<i>Лидеры высшего уровня</i>	<i>Видение будущего организации</i>	<i>Понимание организации в ее контексте</i>	<i>Балансирование между стабильностью и прорывами</i>
Вызов действующей ситуации при разработке новых параметров развития организации	Вызовы, развитие	Фундаментальное понимание компании, ее бизнеса и операций	Умение создать захватывающее, требовательное рабочее окружение
Формирование атмосферы кооперации и доверия	Открытость, справедливость	Понимание организации как системы структур, процессов и культур	Умение вызвать доверие и конфиденциальность в организации и менеджменте
Создание общего ощущения корпоративного предназначения и амбиций	Проникновение в суть, вдохновение	Широкое знание различных компаний, отраслей, регионов	Умение объединять концептуальные взгляды с мотивационными вызовами

Домашнее задание

А) Ответить на вопросы:

1. Что понимается под организационным обучением?
2. Какие виды навыков характерны для менеджеров разных уровней?
3. Какие цели преследует дифференциация обучения менеджеров?
4. Приведите Ваши соображения относительно непрерывного обучения менеджеров?

Тридцать шестое занятие	Тема: «Повторение пройденного материала»
------------------------------------	---

Задание 1. Прочтите текст и ответьте на вопросы:

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

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

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

Вопросы:

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

Задание 2. Прочтите текст и ответьте на вопросы:

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров. Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

Достоинства

Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно

В современной России много талантливых и опытных менеджеров

В России имеются широкие возможности для предпринимательства

Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе

Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества

Недостатки

Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности)

Объективные трудности в работе российских менеджеров:

постоянное изменение законодательной базы;
сложности обеспечения предприятий ресурсами;
ограниченная конвертируемость валюты

Вопросы:

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

Задание 3. Прочтите текст и ответьте на вопросы:

Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции фирмы на рынке, являются:

- жизнеспособность;
- успех;
- управление;
- продукт (рынок);
- финансовая система фирмы;
- воздействие окружающей среды;
- отсутствие гибкости в управлении.

Вопросы

1. Какие из приведенных источников проблем имеют, по вашему мнению, первостепенное значение?
2. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
3. Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для российских компаний?

Промежуточный тестовый контроль по темам 31-35

Количество набранных баллов	Подпись преподавателя

Замечания преподавателя по ведению рабочей тетради:

Оценка знаний

Работая с тетрадью, студент должен выполнить следующее:

1. Подготовить доклады в соответствии с перечнем тем и доложить их на семинаре.
2. Участвовать в дискуссии.
3. Выполнить аудиторские задания.
4. Ответить на вопросы домашнего задания.
5. Выполнить дополнительные задания.
6. Пройти тестовый контроль по темам и итоговый тестовый контроль.

Ход и уровень усвоения материала студентами оцениваются с помощью рейтинговой шкалы. Каждое задание, рубежные тесты и итоговый тест оцениваются определенной суммой баллов. Максимальная сумма, которую можно набрать, успешно выполнив все задания и тесты (включая итоговый), составляет 100 баллов. Перевод баллов в оценку по традиционной шкале осуществляется в соответствии с нижеприведенной таблицей:

Сумма баллов	Оценка
90...100	5 (отлично)
71...89	4 (хорошо)
55...70	3 (удовлетворительно)
Менее 55	2 (неудовлетворительно)

Максимальное количество баллов, которые получает студент по видам заданий:

Наименование заданий	Количество баллов
Промежуточный тестовый контроль	15
Заключительный тестовый контроль	25
Выступление с докладами на семинаре	15
Участие в дискуссии	5
Оценка за ведение тетради (включая выполнение дополнительного задания)	10
Реферирование литературы для самостоятельного изучения	10

Литература для самостоятельного изучения:

Основная литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2004.
3. Управление современной компанией: Учебник. / Под ред. Б.Мильнера и Ф.Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002.
5. Чудновская С.Н. История менеджмента. – СПб.: Питер, 2004.

Дополнительная литература

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. - СПб.: Питер, 2000.
2. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., О'Доннели Дж. Организации: процессы, структура, поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Питер, 2003.
4. Друкер П. Эффективное управление. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002
5. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: ИД Вильямс, 2003.
6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД Вильямс, 2004.
7. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: ИД Вильямс, 2004.
8. Кантер Р.М. Рубежи менеджмента. - М.: Олимп-бизнес, 1999.
9. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. – М.: Гардарики, 2001.
10. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. - СПб.: Питер, 2004.
11. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. - СПб.: Питер, 1999.
12. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2002.
13. Менеджмент: век XX, век XXI. / Под ред. О.С.Виханского, А.И.Наумова – М.: Экономистъ, 2004.
14. Минцберг Г. Структура в кулаке. - СПб.: Питер, 2003.
15. Нордстрем Й., Риддерстрале К. Бизнес в стиле фанк. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
16. О'Шоннесси Дж. Принципы управления организацией. – М.: МТ Пресс, 1999.
17. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М.: Контроллинг, 1991.
18. Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнесстратегиям. – СПб.: Питер, 2001.
19. Сенге П. Пятая дисциплина. - М.: Олма-пресс, 2000.
20. Управление организацией: Энциклопедический словарь./ Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина.– М.: ИНФРА-М, 2001.
21. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. - М.: ИНФРА-М, 1999.
22. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства. – К.: София; М.:ИД Гелиос, 2002.
23. Хэнди Ч. Время безрассудства. – СПб.: Питер, 2001.
24. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организации. – СПб.: Питер, 2002.

Книги выдающихся менеджеров и лидеров бизнеса

1. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Эксмо, 2004.
2. Делл М. От Dell без посредников. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
3. Имаи Масааки. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
5. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
6. Лутц Р. 8 законов Крайслер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
7. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони. – М.: Прогресс, Универс, 1993.
8. Сорос Дж. Алхимия финансов. – М.: ИНФРА-М, 1996.
9. Уэлч Дж., Бирн Дж. Джек. Самая суть. - М.: АСТ, 2004.
10. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. - М.: Финансы и статистика, 1989.
11. Якокка Ли. Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 1991. или - Минск: Попурри, 2004.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Технология и методы менеджмента	4
2. Разработка и принятие управленческих решений	6
3. Планирование деятельности организации	9
4. Стратегия организации	12
5. Организация выполнения планов	15
6. Руководство и лидерство	16
7. Мотивация и стимулирование	21
8. Теории мотивации	24
9. Вхождение человека в организацию	28
10. Управление человеческими ресурсами	32
11. Управление конфликтами	35
12. Управление организационной культурой	40
13. Управление изменениями	45
14. Стратегические изменения в организации	45
15. Эффективность управления	49
16. Эффективное управление организацией	53
17. Система обучения менеджеров	57
18. Повторение пройденного материала	61
Оценка знаний	63
Литература для самостоятельного изучения	63