### СИЛЛАБУС

**Казахский национальный университет имени аль-Фараби**

**Исторический факультет. Кафедра источниковедения и историографии.**

**1. Название дисциплины**: Основы менеджмента.

1. **1 курс, 1 семестр, “История – педагогика”,** 3 кредит . Всего: 30 лекций, 15 семинар, 20 - СРСП, 2- РК

**3. Преподаватель:** кандидат исторических наук, доцент

Алпысбаева Нурзипа Кумешбаевна

**4. Контактная информация:** телефон кафедры 471440 (12-89).

**5. Краткое описание курса:**

Курс «Основы менеджмента» предназначен для студентов по специальности 050314 - «История - педагогика». Управление появилось вместе с людьми. Там где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой – либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто – то из них должен был брать на себя. В этих условиях он становился руководителем, управляющим, а другой – его подчиненным, исполнителем. На всех этапах становления общества проблема управления стала довольно остро и многие люди пытались решить ее. Именно от управляющих требовался высокий профессионализм, компетентность, умение соизмерять свою деятельность с существующими законами. В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Главной задачей становится кропотливая организация, и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственниками фирмы. Эти люди стали называться менеджерами. Менеджеру необходимо знать и понимать общие правила и при этом учитывать огромное множество разных переменных, отличающих ситуации в сфере менеджмента.

**Цель курса** дать студентам обобщенный материал по истории становления, организации и развития менеджмента и показать роль управления в жизни общества. А также дать студентам знание основ теории менеджмента как научной дисциплины и показать ее место среди других научных дисциплин.

**Преподавание курса ставит следующие задачи:**  ознакомление студентов с историей становления и организации менеджмента, дать общие сведения об основах менеджмента и его развитии; ознакомить с терминологией менеджмента.

В результате изучения курса студенты должны:  **Знать**: терминологический аппарат по менеджменту; элементы организации менеджмента, основные функции управления, методы принятия решения, как поступить в конфликтных ситуациях и т.д. **Уметь:** применять на практике принципы и методы управления.

Курс «Основы менеджмента» должен быть тесно связан с историческими и экономическими дисциплинами.

**Перечень дисциплин, предшествующих изучению данной дисциплины:** основы экономики, основы права, археология, этнография, История Казахстана и др.

**Формы учебной работы:** Лекция, семинар, СРСП – аудиторная, внеаудиторная, контрольные работы, тестовые задания.

**Тематическое содержание курса:**

1. Лекция 1. Введение. 1- час. 1-неделя.

2. Лекция 2-3. Основные функции управления. 2 – часа. 1-2 недели.

3. Лекция 4-5. История становления и развитие менеджмента. 2- час. 2-3 недели.

4. Лекция 6. Внутрення и внешняя среда организации. 1 – часа. 3 неделя.

5. Лекция 7-9. Связующие процессы в менеджменте . 3 часа. 4 - 5 недели.

6. Лекция 10-12. Управленческие функций. 3 часа. 5-6 недели..

7. Лекция 13. Контроль. 1 час. 6 – неделя.

8. Лекция 14-15. Управление трудовыми ресурсами. 2 часа. 7 – неделя..

9. Лекция 16-17. Конфликтология – 2 часа. 8 – неделя.

10. Лекция 18-19. Групповая динамика – 2 часа. 9 – неделя.

11. Лекция 20-21. Лидерство: власть и влияние. 2 - часа. 10 – неделя.

12. Лекция 22-23. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. 2 - часа. 11 – неделя.

13. Лекция 24-25. Менеджмент операций: создание операционной системы. 2 часа. 12 – неделя.

14. Лекция 26-27. Менеджмент операций: функционирование операционной системы. 2 часа. 13 – неделя.

15. Лекция 28-29. Инновации в менеджменте. 2 часа. 14 – неделя.

16. Лекция 30. Менеджмент в историческом образовании. 1 час. 15 – неделя.

**Семинарские занятия.**

1. Тема 1. Понятие о менеджменте. 1-час. 1-неделя.

2. Тема 2. Основные функции управления. 2 – часа. 2 неделя.

3. Тема 3. История становления и развитие менеджмента. 1- час. 3 неделя.

4. Тема 4. Внутрення и внешняя среда организации. 1 – час. 4 неделя.

5. Тема 5. Связующие процессы в менеджменте . 1 час. 5 неделя.

6. Тема 6. Управленческие функций. 1 час. 6 неделя

7. Тема 7. Контроль. 1 час. 7 – неделя.

8. Тема 8. Управление трудовыми ресурсами. 1 час. 8 – неделя..

9. Тема 9. Конфликтология. 1 час. 9 – неделя.

10. Тема 10. Групповая динамика. 1 час. 10 – неделя.

11. Тема 11. Лидерство: власть и влияние. 1- час. 11 – неделя.

12. Тема 12. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. 1 - час. 12 – неделя.

13. Тема 13. Менеджмент операций: создание операционной системы. 1 час. 13 – неделя.

14. Тема 14. Менеджмент операций: функционирование операционной системы. 1 час. 14 – неделя.

15. Тема 15. Менеджмент в историческом образовании. 1 час. 15 – неделя.

**Задание на СРСП**

1. Тема 1. Кто такие менеджеры. 1 – час. 1 неделя.

Форма проведения ролевая игра

2. Тема 2. Уровни управления. 1 – час. 1 неделя.

Форма проведения устно

3 -4. Тема 3 -4. Управление, нацеленное на успех. 2 – час. 2 - 3 недели.

Форма проведения дискуссия

5. Тема 5. Функции процесса управления. 1 – час. 3 неделя.

Форма проведения дискуссия

6. Тема 6. Ситуативный подход. 1 – час. 4 неделя.

Форма проведения устно

7-8. Тема 7-8. Влияние внутренней и внешней среды на менеджмент. 2 – час. 5- недели.

Форма проведения коллоквиум

9. Тема 9. Этика и современный менеджмент. 1 – час. 6 неделя.

Форма проведения устно

10. Тема 10. Коммуникация. 1 – час. 7- неделя.

Форма проведения Устно

11. Тема 11. Процесс принятия решений. 1 – час. 7 неделя.

Форма проведения устно

12. Тема 12. Модели и методы принятия решений. 1 – час. 8 неделя.

Форма проведения устно

13-14. Тема 13-14. Планирование реализации стратегии. 2 – час. 9 неделя.

Форма проведения устно

15. Тема 15. Мотивация. 1 – час. 10 неделя.

Форма проведения устно

16. Тема 16. Контроль. 1 – час. 11- неделя.

Форма проведения устно

17-18. Тема 17-18. Модели и методы принятия решений. 2 – часа. 12 - 13 недели.

Форма проведения устно

19. Тема 19. Власть, влияние и менеджер - лидер. 1 – час. 14 - неделя.

Форма проведения устно

20. Тема 20. Управление конфликтами. 1 – час. 15 - неделя.

Форма проведения устно

**7. Учебно-методическая обеспеченность дисциплины**

**Основная:**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**Дополнительная:**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**8. Форма контроля: письменно и устно**

# Вопросы к экзамену

1. Предмет и задачи курса. Место дисциплины в подготовке специалистов- историков.

2. Понятие о менеджменте.

3. Общие факторы управленческой деятельности.

4. Роли менеджера.

5. Управленческие функции: определение менеджмента.

6. Уровни управления.

7. Управление, нацеленное на успех.

8. Элементы организационного успеха.

9. История становления и развитие менеджмента.

10. Возникновение систематического менеджмента.

11. Школа научной организации управления.

12. Классическая школа менеджмента.

13. Школа человеческих отношений.

14. Бихевиористская школа.

15. Школа науки управления.

16.Процессный подход в менеджменте.

17. Системный подход в менеджменте.

18. Ситуативный подход в менеджменте.

19. Влияние внутренней среды на развитие менеджмента.

20. Влияние внешней среды на развитие менеджмента.

21. Развитие менеджмента на международном уровне.

22. Этика и современный менеджмент.

23. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента.

24. Элементы и этапы процесса коммуникации.

25. Решение, типичные для управленческих функций.

26. Этапы процесса рационального решения проблем.

27. Характеристики науки управления.

28. Модель управления. Моделирование.

29. Обзор моделей, используемых в менеджменте.

30. Методы принятия решений.

31. Прогнозирование.

32. Управленческие функции.

33. Планирование и успех организаций.

34. Миссия организации.

35. Управление по целям.

36. Понятие о мотивации.

37. Значение и эволюция мотивации.

38. Современные теории мотивации.

39. Процесс контроля в менеджменте.

40. Информационная система менеджмента для планирования и контроля.

41. Управление неформальной организацией.

42. Обзор теорий лидерства.

43. Поведенческий подход к лидерству.

44. Ситуативные подходы к эффективному лидерству.

45. Типы конфликта.

46. Природа организационного конфликта.

47. Управление конфликтом.

48. Основные причины конфликта.

49. Методы управления конфликтом.

50. Менеджмент операций: создание операционной системы.

51. Менеджмент операций: функционирование операционной системы.

52. Суит менеджмента операций.

53. Этические вопросы менеджмента операций.

54. Управленческий контроль операций.

55. Менеджмент проектов.

56. Методики менеджмента проектов.

57. Методы разрешения конфликта.

58. Инновации в менеджменте.

59. Менеджмент в историческом образовании.

60. Менеджмент науки.

**9. Политика курса включает следующие требования к студентам:**

- обязательное посещение занятий;

- конспект лекций, подготовка к СРСП;

- участие в обсуждениях тем;

- выполнение контрольных, тестовых заданий;

- написание рефератов;

- отработка пропущенных занятий.

**Политика академического поведения и этики:**

- обязательное выполнение свода правил внутреннего распорядка университета;

- выполнять все задания в срок;

- не пропускать занятия без уважительной причины, не опаздывать на занятия;

- не разговаривать во время занятия, отключить сотовые телефоны;

- плагиат и другие формы нечестной работы недопустимы ( к плагиату относится отсутствие ссылок при использовании печатных материалов, цитат, мыслей других авторов);

- недопустимы подсказывания и списывания во время тестов, экзаменов;

- позднее представление работ снижает оценку;

- отсутствие на экзамене.

**Политика выставления оценок**:

текущий контроль 60 %. Из них: рубежный контроль 1 (включая текущий контроль) -30% - 7 неделя

рубежный контроль 2 (включая текущий контроль) -30% 15 неделя

экзамен – 40%.

Основные принципы – объективность, гибкость, прозрачность. Оценка знаний студентов проводится по системе накопленной суммы баллов за время изучения и итогового контроля. Общая оценка в конце семестра является кумулятивным показателем работы студента. Итоговый контроль предусматривает проведение экзамена в устной форме.

Знания оцениваются по многобальной буквенной системе:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Оценка по буквенной системе** | Баллы | **% соотношение** | **Оценка по традиционной системе** |
| А+ | 4,5 | 100 | отлично |
| А- | 3,67 | 90-94 | отлично |
| В+ | 3,33 | 85-89 | хорошо |
| В | 3,0 | 80-84 | хорошо |
| В- | 2,67 | 75-79 | хорошо |
| С+ | 2,33 | 70-74 | удовлет. |
| С | 2,0 | 65-69 | удовлет. |
| С- | 1,67 | 60-64 | удовлет. |
| Д+ | 1,33 | 55-59 | удовлет. |
| Д | 1,0 | 50-54 | удовлет. |
| F | 0 | 0-49 | неудовлет. |

**10. Протокол№ от 2008 года**

**РАЗДЕЛ 3.**

**Глоссарий**

**Автократичный лидер –** лидер, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям

**Бихевиористская школа –** концептуальный подход к менеджменту, развившийся из движения за человеческие отношения после второй войны и основанный на передовых концепциях психологии и социологии. Бихевиористы стремились помочь сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя поведенческие концепции к созданию организаций и управлению ими и повышая тем самым их эффективность.

**Власть –** способность действовать либо влиять на ситуацию или поведение других людей.

**Влияние** – поведение человека, изменяющее отношение и чувства других людей.

**Классическая школа менеджмента** – ранний подход к менеджменту, базирующийся на выявлении унифицированных принципов для рационального управления организацией. Сторонники этой школы считали возможным определение наилучшей организационной системы благодаря выявлению основных функций бизнеса.

**Контроль** – процесс обеспечения достижения целей организации.

**Конфликт –** несогласие между двумя или более сторонами, когда каждая сторона стремится к тому, чтобы были приняты ее взгляды или цели, и мешает другой строне добиться того же.

**Менеджер высшего звена –** менеджер, отвечающий за решения относительно организации в целом или ее большей части.

**Менеджер, ориентированный на работу** – менеджер, интересующийся, прежде всего, распределением работы и разработкой системы вознаграждения с целью повышения эффективности персонала.

**Менеджер, ориентированный на сотрудника –** менеджер, который прежде всего заботится о людях и повышает их эффективность путем улучшения человеческих отношений.

**Менеджер –** предприниматель – менеджер, который активно ищет возможности и идет на осознанный риск, внедряя изменения и усовершенствования.

**Менеджмент –** процесс планирования, организации, мотивация и контроля с целью формулирования и достижения целей организации.

**Миссия** – в планировании основная общая цель или задача организации.

**Мотивация –** процесс стимулирования себя и других к действиям, направленым на достижение индивидуальных и организационных целей.

**Политика** – общее руководство для действий и принятия решений, способствующих достижению целей.

**Процесс менеджмента –** вся непрерывная и взаимосвязанная деятельность или функции в рамках организации.

**Процессный подход к менеджменту –** подход к менеджменту, основывающийся на концепции, что менеджмент является непрерывной серией взаимосвязанных видов деятельности или функций.

**Связующий процесс –** в менеджменте процесс, необходимый для выполнения функций планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и коммуникаций.

**Управление по целям** – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) четкое и сжатое формулирование; 2) составление реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и оценка качества и эффективности работы; 4) проведение корректирующих мероприятий, обеспечивающих достижение планируемых результатов.

**Уровни менеджмента –** результаты процесса распределения задач координации деятельности организации по вертикали путем делегирования полномочий.

**РАЗДЕЛ 4.**

**Краткий конспект лекций**

**Название темы**

**1. Лекция 1. Введение. 1- час. 1-неделя.**

**Цель лекции –** раскрыть суть понятий “менеджмент” и “управление”, показать элементы организации менеджмента.

**Ключевые слова:**  Менеджмент, управление, менеджер, теория менеджмента, практика менеджмента, управленческий аппарат, организация.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Понятие о менеджменте.

2. Кто такие менеджеры и чем они занимаются.

3. Понятие об управлении

4. Роль менеджера.

Менеджмент – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения организационных целей.

Теоретик в области менеджмента и организаций Питер Ф. Друкер предлагает другое определение менеджмента. Менеджмент – это особый вид деятельности, преобразующий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. В этом качестве менеджмент является как движущей силой социальных перемен, так и объектом серьезных социальных инноваций. В конечном итоге именно менеджмент в большей, чем что – либо другое, степени является причиной самого невероятного феномена этого столетия: взрыва образования. Чем больше в обществе высокообраованных людей, тем больше они зависят от организации.

Описывая деятельность менеджера, Минцберг указывает на еще одну общую область любого управленческого труда – на роли менеджеров. По его определению, роль – это набор определенных поведенческих шаблонов, действующих в конрктном учреждений или на конкретной должности. В ходе исследований Минцберг выделил 10 ролей, которые в разное время и в разной степени и грают все менеджеры. Он объединил их в три большие категории: межличностные ролевые установки (номинальный глава, лидер, связующее звено), информационные ролевые установки (наблюдатель, распространитель, представитель) и ролевые установки, связанные с принятием решений (предприниматель, ответственный за отсутствие сбоев в работе, распределитель ресурсов, участник переговоров). По менеию Минцберга, роли не могут быть независимыми одна от другой. Они взаимозависимы и направлены на достижение общего результата.Межличностные ролевые установки определяются полномочиями и статусом руководителя в организации и касаются его взаймодействий с окружающими. Они могут сделать менеджера фокусом сосредоточения информации, что позволит ему и одновременно вынудит его выполнять информоционные ролевые установки и стать центром обработки информации. Исполнение межличностных и информационных ролей позволяет менеджеру играть роль, связанную с принятием решений: распределять ресурсы, улаживать конфликты, искать новые возможности, вести переговоры. В совокупности эти десять ролей определяют объем и суть труда менеджера в любой организации.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

Менеджер как наблюдатель принимает Менеджер как наблюдатель принимает

информацию из внешних источников информацию из внутренних источников

(выполняя роль связующего звена) (выполняя роль лидера)

от деловых партнеров, информаторов, от подчиненных

коллег и экспертов

**Менеджер как нервный цент**

Менеджер как распространитель Менеджер как представитель

Передает информацию подчиненным Передает информацию за пределы

организации

**Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое менеджмент?

2. Кто такие менеджеры и чем они занимаются?

3. Что такое управление?

4. Каковы роли менеджера в управлении организации?

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**2. Лекция 2 - 3. Основные функции управления. 2 – часа. 1-2 недели.**

**Цель лекции –** раскрыть основные функции управления и показать их суть.

**Ключевые слова:** функции процесса управления, уровни управления, топ менеджер, планирование, мотивация, контроль, ситуативный подход, системные концепции.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Уровни управления

2. Основные подходы в теории и практике менеджмента: процессный, системный и ситуационный.

3. Функции процесса управления: Планирование, организация, мотивация, контроль

4. Связующие процессы: Принятие решений, коммуникация

5. Ситуативный подход и процесс менеджмента

6. Системные концепции: открытые и закрытые системы.

Все менеджеры играют определенные роли и выполняют определенные функции, Независимо от количества уровней управления, традиционно менеджеры делятся на три категории. Социолог Т. Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функций, выполняемых менеджером. Согласно Парсонсу, менеджеры технического уровня, заняты рутинными операциями и действиями, необходимыми для эффективного и непрерывного выпуска товаров или оказания услуг. Менеджеры управленческого уровня прежде всего занимаются внутренним администированием и координацией разных видов деятельности и подразделений. Менеджеры институционального уровня заняты, в основном разработкой долгосрочных планов, формулированием целей, адаптацией организации к переменам и управлением взаимоотношениями организации с внешней средой и местным сообществом. Сегодня чаще испоьзуется другой подход к описанию уровней управления – управленческий персонал разделяет на менеджеров низового, среднего и высшего уровней.

Менеджеры низового уровня, или операционные менеджеры, относятся к организационному уровню, находящемуся непосредственно над неуправленческим персоналом. Эти руководители контролируют выполнение производственных заданий.

Работу менеджеров низового уровня координируют и контролируют менеджеры среднего уровня. Менеджеры среднего уровня часто возглавляют крупные подразделения организации. При этом характер их деятельности определяется скорее сутью работы этого подразделения. Менеджеры высшего уровня в организации – самый малочисленный. Типичные должности этого управленческого звена в бизнесе – председатель правления, президент, вице – президент, казначей корпорации.

С точки зрения методологии менеджмента различают три основных подхода в развитии теории и практики менеджмета: процессный, системный и ситуационный.

Процессный подход был впервые предложен школой административного менеджмента, пытавшейся описать основные функции менеджера и достаточно применим в настоящее время. Управление – это процесс, серия непрерывно взаимосвязанных действий, каждое их которых – тоже процесс. Эти действия называют управленческими функциями. Анри Файоль – первоначальный разработчик этой концепции – считал, что существует пять исходных функций. Из современной литературы можно выделить следующие: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решения, подбор персонала, представительство и ведение переговоров, заключение сделок.

Теория систем впервые была применена в технике. Системный подход – это не набор принципов и руководств к действию, а способ мышления по отношению к организации и управлению. Системы бывают закрытыми и открыыми. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы. Открытая ситема активно обменивается с внешней средой. Модель организации как открытой системы состоит из трех компонентов: а) вход; б) преобразования; в) выход. Под входом понимаются информация, материалы, капитал, трудовые ресурсы. Обработка и преобразование входов зависит от эффективности управления.

Ситуационный подход внес большой вклад в терию менеджмента за счет создания возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Методологию ситуационного подхода можно рассмотреть как четырех шаговый процесс:

Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;

Руководитель обязан уметь предвидеть вероятные последствия (положительные и отрицательные) от применения данной методики или концепции;

Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию;

Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретной ситуацией, обеспечивая достижение целей организации самым эффективным в условиях существующей обстановки.

В западной научной литературе по проблемам управления применяются термины, которые отражают различные смысловые оттенки понятия управления в зависимости от сферы его применения. Рассмотрим следующие обозначения: топ менеджер – управлеие вхозяйственно – экономической сфере; топ администратор – правовое управление; контроль управлять, лидировать, вести за собой. В отечественной науке все рассматривается однозначно управление или руководство.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

І. Институциональный уровень – Менеджмент высшего звена

ІІ. Управленческий уровень – Менеджмент среднего звена

ІІІ. Технический уровень – менеджмент низового звена.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте уровни управления.

2. Опишите три подхода к менеджменту.

3. Назовите основные функции процесса менеджмента.

4. Каковы основные функции аспекты функции организации?

5. Охарактеризуйте системный подход в менеджменте.

6. Охарактеризуйте процессный подход в менеджменте.

7. Охарактеризуйте ситуационный подход в менеджменте.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**3. Лекция 4-5. История становления и развитие менеджмента. 2- час. 2-3 недели.**

**Цель лекции –**  показать историю становления и развития менеджмента, эволюцию менеджмента как научной дисциплины, на примере школ менеджмента раскрыть научные подходы и показать особенность каждой из этих школ в становлении менеджмента.

**Ключевые слова:** школа научной организации управления, школа административного управления, школа человеческих отношений, бихевиористская школа.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. История становление менеджмента (древняя, средневековая, новая).

2. Возникновение систематического менеждмента.

3. Научные школы менеджмета: а)школа научной организации управления (1885-1920);

б) школа административного управления (1820-1950);

в) школа человеческих отношений (1930-1950);

г) бихевиористская школа (1950- наше время);

д) школа науки управления (1950 – наше время).

4. Менеджмент на современном этапе.

Первый всплеск интереса к менеджменту относится к 1911 году. Этот год, когда Фредерик У. Тйлор опубликовал свою книгу “Принципы научной организации управления” традиционно считается началом признания менеждмента наукой и самостоятельной обастью научных исследований. Идея, что менеджмент способен внести серьезный вклад в развитие и успех организации, впервые зародидась в США. Почему именно Америка стала родиной современного менеджмента, объясняется несколькими факторами. В начале ХХ века США были практически единственной страной, в котрой компетентность и знания преобладали над преимуществами происхождения и социального статуса. В ХІХ веке миллионы европейцев, стремясь к лучшей жизни, иммигрировалм в Америку и сформировали в ней огромный рынок трудолюбивых работников. С первых лет существования в США активно реализовывалась идея образования для всех желающих. Это способствовало увеличению чиса людей, интеллектуально подготовленных к выполнению различных ролей в бизнесе, в том числе и управленческих.

Современный менеджмент как теоретический, так и практический, стал результатом четырех основных научных подходов:

При подходе к науке управления с точки зрения научных школ менеджмент рассматриваться с четырех разных точек зрения: школы научной организации управления, школы административного управления, школы человеческих отношений и бихевиористской школы и школы науки управления. Четыре четко разграниченные школы менеджмента появились в первой половине ХХ века.

Школа научной организации управления (1885-1920). Это направление, прежде всего, связано с именами Ф.У. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбретов и Генри Гантта. Основатели школы научной организации управления полагали, что благодаря наблюдениям, логическим методам и анализу можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Сторонники школы научной организации управления учитывали и человеческий фактор. Ее важнейшим вкладом стало систематическое использование материальных стимулов с целью мотивации работников к повышению производительности труда. Весомым вкладом школы научной организции управления стала также идея отделения управленческих функций от фактического выполнения работы. Эта школа стала серьезным концептуальным прорывом, благодаря которому менеджмент превратился в самостоятельную область научных исследований.

Школа административного управления (1820-1950). Сторонники первой школы сосредоточили свое внимание на так называемом “цеховом” управлении, түеү на повышении эффективности на уровне ниже управленческого. Лишь с появлением школы административного управления ученые занялись систематическим совершенствованием менеджмента в рамках всей организации. Школа административного управления, известная как классическая, имели опыт управленческой работы на высшем уровне менеджмента в крупных компаниях. Анри Файоль, котрого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской угледобывающей фирмой; Л. Урвик работал консультантом по вопросам управления в Англии. Их интересовали более широкие проблемы эффективности административного управления организацией. Классики, как и приверженцы первой школы, мало интересовались социальными аспектами управления. Кроме того, их выводы базировались не на научных методиках, а на личных наблюдениях. Они старались выявить общие характеристики всех организаций и выработать универсальные принципы управления, благодаря которым любая компания сможет добиться успеха.

Школа человеческих отношений (1930-1950) и бихевиористская школа (1950 – наше время). Самый большой вклад в развитие школы человеческих отношений сделали Мэри паркер Фоллетт и Элтон Мэйо. Именно мисс Фоллетт первой определила менеджмент как “деятельность по обеспечению выполнения работы другими людьми”. По Маслоу человеческими поступками людей движут, прежде всего, не экономические факторы, как считали его предшественники, а различные потребности, которые деньги удовлетворяют лишь частично и косвенно. Основываясь на этих выводах, теоретики школы человеческих отношений считали, что, когда менеджеры проявляют о своих работниках большую работу, уровень удовлетворения последних возрастает, а это способствует повышению производительности их труда.

Самыми известными фигурами этого более позднего периода развития бихевиоризма являются Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак – Грегор и Фредерик Герцберг. Они изучали различные аспекты социального взаймодействия, мотивацию, модели власти и полномочий, организационную структуру, коммуникации, лидерство, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Бихевиористская школа резко переместила фокус школы человеческих отношений на разработку методик совершенствования межличностных отношений. У нее была другая цель – помочь работникам осознать свой полный потенциал благодаря применению научных бихевиористских концепций, связанных с созданием организации и управлением ею. Эта школа стремилась к повышению эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Этот подход стал очень популярен и в 1960-х годах охватил практически всю сферу менеджмента.

Школа науки управления, или количественный подход (1950 – наше время). Существенный вклад в развитие теории менеджмента внесли математика, статистика, инженерные науки. Суть данной школы – применение методов научного исследования для решения операционных проблем организации. Отличительной чертой школы науки управления является именно замена вербального и описательного анализа четкими моделями, символами и количественными показателями. Сильнейшим толчком к использованию количественных методов в менеджменте стало появление компьютерной техники.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вклад разных научных школ**

**І. Школа научной организации управления**

1. Использование научного анализа для определения наилучшего способа выполнения задачи.

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач, их тренинг.

3. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения их задач.

4. Систематическое и справедливое использование материального стимулирования

5. Отделение функций планирования и обдумывания от самой работы

**ІІ. Классическая школа управления**

1. Разработка принципов управления

2. Описание функций управления

3. Систематизированный подход к управлению организацией в целом.

**ІІІ. Школа человеческих отношений и бихевиористская школа**

1. Применение методик управления человеческими отношениями для повышения уровня удовлетворенности и производительности персонала

2. Применение бихевиористских принципов к построению организации и управлению ею с целью использования полного потенциала каждого работника

ІҮ. Школа науки управления

1. Решение сложных управленческих задач благодаря разработке и применению моделей.

2. Разработка количественных методов, помогающих менеджерам принимать решения в сложных ситуациях.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте научные школы управленческой мысли, получившие развитие в первой половине ХХ века:

а)школа научной организации управления (1885-1920);

б) школа административного управления (1820-1950);

в) школа человеческих отношений (1930-1950);

г) бихевиористская школа (1950- наше время);

д) школа науки управления (1950 – наше время).

2. Охарактеризуйте менеджмент на современном этапе и в чем его особенность..

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**4. Лекция 6. Внутрення и внешняя среда организации. 1 – часа. 3 неделя.**

**Цель лекции –** показать место и роль внутренней и внешней среды организации в становлении и развитие менеджмента.

**Ключевые слова:**  организация, внутренняя и внешняя среда организаций, прямые и косвенные факторы среды.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Организация и ее среда.

2. Характеристики внутренней и внешней среды.

3. Прямые и косвенные факторы среды.

Внутренние переменные – это ситуативные факторы, существующие внутри организации. А поскольку организации являются системами, созданными людьми, эти переменные прежде всего – результат решений, принимаемых в процессе менеджмента. К основным внутренним переменным организации, требующим особого внимания менеджеров относятся цели, структура, задачи, технологии и люди.

По нашему определению, организация – это группа людей, сознательно стремящихся достичь общих целей. Цели – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого группа стремится достичь благодаря совместным усилиям. Структура организации отражает логические взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, позволяющими организации максимально эффективно достигать своих целей. Задача – это порученная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена конкретным способом за указанное время. Четвертая внутрення переменная, технология, имеет намного более широкий смысл, чем принято считать. Задачи и технологии тесно взаимосвязаны. При ситуативном подходе к менеджменту выделяют три основных аспекта человеческой переменной: поведение индивидуумов, груповое поведение и модель поведения лидера. Понимание этой переменной и умение с ней справляться – важнейшее направление деятельности менеджера.

Первая задача, которую необходимо решить менеджеру, исповедующему принцип организации как открытой системы, заключается в определении ее внешней среды. Один из способов определить внешнюю среду и облегчить понимание ее влияния на организацию заключается в разделении внешних факторов на две основные категории: прямые и косвенные. По Эльбингу к прямым факторам внешней среды относятся те, которые непосредственно влияют на операционную деятельность организации и испытывают на себе ее влияние. Это поставщики, трудовые ресурсы, законодательные органы, органы государственного регулирования. Косвенные факторы внешней среды – факторы, не всегда оказывающие прямое и немедленное воздействие на операционную деятельность организации, но все же влиящие на них. К ним относятся экономические условия, научно – технический прогресс, социокультурные и политические изменения, группы по интересам и события в зарубежных странах.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Характеристики внешней среды:**

І. Взаимосвязанность факторов: степень влияния изменения одного фактора на другие.

ІІ. Сложность: количество и разнообразие факторов, серьезно влияющих на организацию.

ІІІ. Изменчивость: относительная скорость изменения среды.

ІҮ. Неопределенность: относительный объем информации о среде и степень уверенности в ее достоверности.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Опишите основные концепции, связанные с организационной структурой.

2. Дайте определение следующих концепций: ценность, отношение, предрасположенность и восприятие.

3. Опишите классификации технологии по Вудворд и Томпсону, по Дэвису и Перроу.

4. Опишите основные косвенные факторы внешней среды.

5. Каковы особенности менеджмента на международном уровне?

6. Какие аспекты политической среды, наиболее важные для менеджмента организаций.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

.**5. Лекции 7 - 9. Связующие процессы в менеджменте .**  3 **часа. 4 - 5 недели.**

**Цель лекции –** раскрыть суть связующих процессов в менеджменте.

**Ключевые слова:**  коммуникация, моделирование, прогнозирование, методы принятия решений, рациональное решение проблем, эффективность менеджмента, вертикальная коммуникация, нисходящая коммуникация, восходящая коммуникация, горизонтальная коммуникация.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента

2. Процесс коммуникации: межличностные и организационные коммуникации

3. Природа процесса принятия решений

4. Рациональное решение проблем

5. Моделирование

6. Методы принятия решений

7. Прогнозирование и его методы

Согласно исследованиям менеджеры затрачивают на коммуникации 50-90 % своего времени. Коммуникация является неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют связующим процессом. Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных коммуникаций. Они могут быть нисходящими – когда информация передается с высшего уровня на низший, например когда подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д. Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы восходящие. Качество восходящих коммуникаций сильно влияет на производительность компании.

Коммуникационный процесс – обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникации – достичь понимания обмениваемой информации, т.е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным.

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента.

І. Отправитель – лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.

ІІ. Сообщение – собственно информация, закодированная в символы.

ІІІ. Канал – средство передачи информации.

ІҮ. Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Вот эти этапы:

І. Генерирование идеи.

ІІ. Кодирование и выбор канала.

ІІІ. Передача.

ІҮ. Декодирование.

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты. Именно такое кодирование превращает идею в сообщение. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения. Получив сообщение, получатель декодирует его. Декодирование – это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуикативными ролями. Получатель становится отправителем – он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя.

Понимание процесса межличностных коммуникаций и методов их совершенствования спосоьствует повышению вашей эффективности как менеджера.

Решение – выбор одной из имеющихся альтернатив. Процесс принятия решений влияет на все аспекты менеджмента. По словам профессора Ф. Харрисона “Принятие решений – неотъемлемая часть менеджмента любой организации. Компетентность в этой сфере более, чем что – либо другое, отличает менеджера от рядового сотрудника, что еще важнее, эффективного менеджера от неэффективного”. Расматривая процессы принятия решений, следует плмнить о двух моментах. Во – первых, принять решение, в общем, довольно легко, ведь для этого надо лишь выбрать какое – то направление действий. Во – вторых, принятие решения – процесс психологический.

Решение – это выбор одной из имеющихся альтернатив. Принятие решений связующий процесс, необходимый для выполнения всех управленческих функций. Регения могут приниматься на основе интуиции, суждений или методом рационального решения проблем. Этапы рационального решения проблем: диагностика, идентификация ограничений и критериев, выявление альтернатив, их оценка и выбор альтернативы. На повседневные действия и решения менеджера влияет его ценностная ориентация. Среда, в которой принимаются решения, варьируется в зависимости от степени риска. В условиях определенности менеджер точно знает результат каждой альтернативы. Полезным будет решение, принятое быстро, но не опережающее свое время.

Методы науки управления повышают эффективность процесса принятия решений благодаря использованию научных методов, системной ориентации и моделей. Модель является отображением системы, идеи или объекта. Менеджерам приходится использовать модели из – за сложности реальных организаций, невозможности экспериментов в реальном мире и потребности оценивать будущие события. Процесс создания модели состоит из следующих этапов: постановка задачи, построение модели, ее проверка, применение и обновление.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Научныйметод включает три этапа:**

І. Наблюдение – сбор и анализ информации;

ІІ. Выдвижение гипотезы – установление зависимости между компонентами проблемы по данным наблюдения;

ІІІ. Проверка гипотезы – определение правильности гипотезы.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте примеры организационных коммуникаций разных типов

2. Опишите основные элементы процесса коммуникации.

3. Какую роль в процессе коммуникации играют обратная связь и помехи?

4. Какова взаимосвязь между восприятием и коммуникацией?

5. Опишите методы, благодаря которым менеджеры могут повысить эффективность организационных коммуникаций.

6. Чем отличается процесс принятия решений в менеджменте от принятия решений в повседневной жизни?

7. Опишите этапы процесса рационального решения проблем.

8. В чем суть прогнозирования?

9. В чем суть моделирования?

10. Кратко обсудите модели науки управления.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**6. Лекция 10 – 12. Управленческие функций**. **3 часа. 5-6 недели..**

**Цель лекции –** раскрыть особенность управленческих функции в менеджменте.

**Ключевые слова:**  стратегическое планирование, мотивация, тактика, политика.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Стратегическое планирование.

2. Планирование реализации стратегии.

3. Взаимоотношения организационных полномочий.

4. Создание организаций.

5. Мотивация.

Стратегическое планирование – набор действий и решений менеджмента, ведущий к выработке конкретных стратегий, которые призваны помочь организации в достижении ее целей. По словам П. Лоранжа, процесс стратегического планирования – это вспомогательный инструмент принятия управленических решений, назначение которого заключается в обеспечении должного уровня новаторства и изменений в организаций. В частности, Лоранж указывает на присутствие в этом процессе всех четырех основных видов управленческой деятельности: распределения ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации и организованной стратегической осведомленности.

Стратегия – подробный всеобъемлющий комплексный план, разрабатываемый с тем, чтобы обеспечить выполение миссии и достижение целей организации. Высшему менеджеру просто необходимо понять, и что еще важнее, принять ряд исходных требований относительно стратегии. Прежде всего, стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но для ее реализации требуется участие всех уровней управления.

Менеджеры не только формулируют краткосрочные цели, согласущиеся с долгосрочными и способствующие их достижению, но и разрабатывают краткосрочные планы, согласующиеся с более масштабными долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называют тактикой. Всем тактическим планам присущ ряд характеристик.

І. Тактика разрабатывается в поддержку стратегии;

ІІ. Если стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях менеджмента, то тактические приемы часто вырабатываются и реализуются на среднем уровне управления;

ІІІ. Тактика имеет меньший временной диапазон, чем стратегия;

ІҮ. Результаты стратегии могут полностью проявиться только через несколько лет, а тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и их легко соотнести с конкретными действиями. Политика – общее руководство к действиям и принятию решений, стимулирующее достижение целей.

Организация – процесс создания организационной структуры, способной предоставить людям возможность эффективно работать для достижения организационных целей.

Мотивация – процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей. Теория мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации базируются на идентификации внутренних факторов, т.е. потребностей, заставляющих людей поступать те или иным образом. Они представлены работами Абрахама Маслоу, Дэвида Мак – Клелланда и Фредерика Герцберга. Более современные процессуальные теории мотивации сосредоточены прежде всего на том, как ведут себя люди с учетом таких факторов, как восприятие и познание.

Одним из первых бихевиористов, рассказавших менеджерам о сложности человеческих потребностей и об их влияния на мотивацию был Абрахам Маслоу. Иерархия потребностей по Маслоу:

1. Физиологические потребности – потребности, удовлетворить которые необходимо для выживания;

2. Потребности в защищенности – потребности в защите от физической и психологической угрозы со стороны среды и в уверенности в том, что в будущем будут удовлетворены физиологические потребности;

3. Социальные потребности – потребность в принадлежности, в принятии другими людьми, в социальном взаймодействии, в любви и поддержке;

4. Потребности в уважении – потребности в самоуважении, достижениях, компетентности, уважении других людей и в признании;

5. потребности в самореализации – потребность в реализации своего потенциала возможностей и в росте как личности.

Другой моделью мотиваци, подчеркивающей потребности высших уровней, является теория Дэвида Мак – Клелланда, который считал, что люди испытывают три вида потребностей: потребность во власти, в успехе и в причастности.

В конце 1950-х годов Фредерик Герцберг разработал еще одну модель мотивации на базе потребностей. Герцберг пришел к выводу, что все полученные ответы можно разделить на две общие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и мотиваторами. Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа, а мотиваторы – с характером и сутью самой работы.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Теории Маслоу, Мак- клелланда и Герцберга**

**Теория Маслоу:**

1. Потребности делятся на первичные и вторичные и объединяются в иерархическую структуру из пяти уровней;

2. Основным мотиватором поведения человека является нижняя в иерархической структуре неудовлетворенная потребность.

3. После удовлетворения потребности ее мотивирующее воздействие прекращается.

**Теория Мак – Клелланда:**

1. Существуют три мотивирующие потребности: потребность во власти, в успехе и в причастности.

2. Сегодня эти потребности высшего уровня особенно важны, поскольку потребности низших уровней, как правило, удовлетворены.

**Теория Герцберга:**

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотиваторы;

2. Гигиенические факторы препятствуют возникновению чувства неудовлетворенности работников.

3. Мотиваторы, которые, в общем соответствуют потребностям высших уровней по Маслоу и Мак Клелланду, активно воздействуют на поведение человека.

4. Чтобы эффективно мотивировать подчиненных, менеджеру необходимо постичь суть самой работы.

**Вопросы для самоконтроля**

1. В чем разница между индивидуальным и организационным планированием?

2. В чем проявляется основная миссия организации?

3. Как организация выбирает свою миссию?

4. Объясните концепции тактики, политики, процедуры и правила.

5. Основные количественные и качественные критерии для оценки стратегии.

6. Какова взаимосвязь между стратегией и структурой?

7. Каковы этапы проетирования организационной структуры?

8. Дайте определение мотивации.

9. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?

10. Как теория ожидания применяется в практике менеджмента?

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**7. Лекция 13. Контроль. 1 час. 6 – неделя.**

**Цель лекции –** раскрыть суть контроля и показать его место в менеджменте

**Ключевые слова:**  предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль, поведение, ориентированное на контроль.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Понятие о контроле.

2. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

3. Поведение, ориентированное на контроль.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией ее целей. Менеджер начинает выполнять функцию контроля с момента создания организации и формулирования ее целей. Контроль – непременное условие успеха организации.

Контроль – важная и сложная функция менеджмента. Главное, что надо понять контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый менедер, независимо от уровня, должен сделать контроль неотъемлемым элементом своей работы. Контроль – фундаментальный аспект процесса менеджмента. Планирование, организация и мотивация неразрывно связаны с ним. Основным механизмом предварительного контроля является реализация правил, процедур и политик. Текущий контроль осуществляется непосредственно в процессе работы. Чаще всего таким образом контролируется деятельность подчиненных, обычно их непосредственным начальником.

Процесс контроля состоит из трех этапов: установка стандартов, сравнение с ними реальных результатов и проведение необходимых корректирующих мероприятий. Установка стандартов этот этап контроля подчеркивает тесную взаимосвязь функций контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, с использованием которых оценивается прогресс. Они являются результатом процесса планирования и должны основываться на многочисленных целях и стратегиях организации.

Конечная цель процесса контроля не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы достичь организационных целей. Измерения и отчетность нужны только как средства их достижения. Эффективный контроль обязательно должен соответствовать контролируемому с его помощью виду деятельности. Он должен объективно измеряить и оценивать то, что действительно важно. Эффективный контроль должен быть своевременным. Это означает не высокую скорость процесса контроля и не высокую частоту проведения контрольных мероприятий, а то, что временной интервал между измерением и оценкой должен соответствовать контролируемому явлению. Контроль как и планы болжен быть достаточно гибким, чтобы можно было адаптировать к текущим изменениям.

Контроль часто серьезно влияет на поведение людей. Плохо спроектированная система контроля может привести к тому, что люди будут ориентироваться на нее и стремиться к выполнению требований контроля, а не к достижению целей, а также к тому, что предоставляемая ими информация будет недостоверной.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. Каква роль контроля в менеджменте?

2. Каковы этапы процесса контроля?

3. Каковы характеристики эффективного контроля?

4. Каковы основные типы контроля с точки зрения времени их использования?

5. В чем суть контроля с использованием обратной связи?

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

.**8. Лекция 14-15. Управление трудовыми ресурсами. 2 часа. 7 – неделя..**

**Цель лекции –** показать особенность управления трудовыми ресурсами

**Ключевые слова:**  планирование, отбор, ориентация, оценка эффективности

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Планирование трудовых ресурсов.

2. Анализ работы.

3. Компенсационная система свободного выбор.

4. Социальная адаптация в организации.

5. Оценка эффективности труда.

6. Качество трудовой жизни.

Управление трудовыми ресурсами – важнейший аспект менеджмента и включает следующие этапы:

1. Планирование трудовых ресурсов: составление плана удовлетворения будущих потребностей организации в людских ресурсах;

2. Наем: создание резервного фонда потенциальных кандидатов на все должности;

3. Отбор: оценка кандидатов на должности и отбор наилучших из них из фонда, созданного в ходе найма;

4. Управление вознаграждениями и льготами: создание структуры зарплаты и пакеты льгот для привлечения, найма и удержания сотрудников;

5. Ориентация и социальная адаптация: ознакомление отобранных кандидатов с их подразделением и организацией, с их требованиями и предпочитаемыми рабочими методиками;

6. Тренинги: создание программ для обучения людей навыкам, необходимым для эффективного труда;

7. Оценка эффективности: разработка процедур оценки эффективности труда работников и ознакомление людей с ними;

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка процедур перемещения трудовых ресурсов на должности с большей или меньшей ответственнностью, расширения их рабочего опыта путем перевода на другие участки работы и функции и прекращения договора найма;

9. Повышение квалификации и профессиональное развитие руководящих кадров: создание программ развития способностей и повышения эффективности труда управленческого персонала.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите и опишите этапы планирования трудовых ресурсов.

2. В чем суть анализа работы и как его применяют?

3. В чем польза тестирования в процессе отбора кандидатов?

4. Опишите центры оценки и методы, которые в них используются.

5. Как повысить эффективность собеседований?

6. Опишите процесс социальной адаптации.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

.**9. Лекция 16-17.**  **Конфликтология – 2 часа. 8 – неделя.**

**Цель лекции** – уяснить значение термина конфликтология, обратиь внимание природе конфликта, переменам и стрессу в организациях и методам эффективного управления ими.

**Ключевые слова:** конфликт, функциональный конфликт, дисфункциональный конфликт, стресс, методы разрешения конфликта

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Понятие о конфликте.

2. Функциональный конфликт

3. Дисфункциональный конфликт

4. Структурные методы разрешения конфликтов

5. Межличностные стили разрешения конфликтов

6. Стресс.

|  |
| --- |
|  |
| Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов.  Слово “конфликт”-латинского корня и в буквальном переводе означает “столкновение”. В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям1. (Таким образом, конфликты в самом общем виде могут квалифицироваться как конструктивные- с позитивным знаком и деструктивные- с негативным знаком.  Некоторые авторы, в частности У. Крейдлер, подразделяют конфликты на функциональные (ведущие к оптимизации внутригрупповых отношений, более глубокому взаимопониманию людей) и дисфункциональные (имеющие следствием ухудшение, ожесточение внутригрупповых отношений)2.  2. Причины конфликта.  Очень важно определить причины конфликта, так как зная причины возникновения того или иного феномена, легче предпринять какие-то конкретные шаги по блокированию их (причин) действия, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект.  Рассмотрим перечень причин возникновения конфликта, предложенный специалистом в области управления персоналом Кричевским Р. Л.3  Весьма условно он может быть представлен в виде трех основных групп причин: во-первых, причин порожденных трудовым процессом; во-вторых, причин, вызываемых психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; в-третьих, коренящихся в личном своеобразии членов коллектива. Встречаются также причины конфликта, обусловленные экономическим состоянием жизни в нашей стране, которые нельзя игнорировать.  -1- Итак, остановимся на группе причин, порожденных трудовым процессом.  Для многих трудовых коллективов они являются главными источником возникновения конфликтных ситуаций.  Н. В. Гришина4 изучая межличностные конфликты на ряде предприятий, выявила и систематизировала их причины:   Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности- получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть: а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере) ; б) перенос, проблем решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители); в) невыполнение функциональных обязанностей в системе “руководства-подчинения” (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или , наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя.  Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности- достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся: а) опять-таки взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива; б) нерешимость ряда организационных вопросов “по вертикали”(т.е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми, располагающимися на организационной горизонтали; в) функциональные нарушения в системе "руководства-подчинения”, препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.  В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности  конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям. Или другая, похлжая, конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений “руководства-подчинения” когда, например, имеет место несовпадение распространенных к коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями.  Последняя причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление о том, кто за что отвечает и что делает.  Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе и в трудовой деятельности, не существует. И к причинам, только что названным, можно добавить еще немало других, порожденных организационной практикой. Например, подмеченную Л. Яккокой и типичную для  вертикального управленческого среза организации: “Сотрудники штаба фирмы осуществляют общее планирование их деятельности. Именно они сводят всю работу оперативных сотрудников в единую взаимодействующую систему. По существу, работник центрального аппарата может оказаться эффективным лишь в том случае, если он накопил опыт оперативной деятельности. Однако, преобладает тенденция, особенно в таких компаниях, как “Форд мотор”, при которой берут выпускника Гарвардской школы бизнеса, ничего не смыслящего в конкретном бизнесе, и назначают его на должность в центральном аппарате фирмы. Человек еще никакого практического опыта в руководстве предприятием не имеет, а уже указывает оперативному работнику, за плечами которого уже 30 лет работы, что тот, мол, все делает неправильно. На протяжении моей карьеры мне пришлось слишком много времени тратить на разбирательство таких конфликтов между управленцами центрального аппарата и оперативными руководителями- конфликтов, которые вообще не должны были возникать.”5  Следует упомянуть также еще о всевозможных коммуникативных помехах и барьерах, которые часто встречаются в организационном процессе и вызывают в нем сильнейшие “климатические возмущения”.  -2- Другая группа причин межличностного конфликта- причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее яркий пример такого рода особенностей- взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости.  Казалось бы довольно безобидный фактор “симпатия- антипатия” касается не только двух или несколько большего числа людей, но может иметь и более серьезные последствия для всего коллектива. Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях, на предприятиях имеют своей основой именно этот принцип. В свою очередь несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.  Можно выделить еще несколько причин конфликта, родственных только что приведенной: а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т.д.); б) плохая психологическая коммуникация (т.е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого).  Ключевский выделяет еще одну причину конфликта, относящуюся к разряду психологических. Речь идет вот о чем. В экологичнской психологии используется понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). Причем принято выделять групповую и индивидуальную территориальность.6  С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу “обживают” определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха) и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно также каждый член группы занимает часть общего пространства вместе с находящимися там предметами без энтузиазма относится к вторжению в него. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним во время заседания отдела другого человека. Если подобная ситуация повторится, это может вызвать раздражение.  -3- И наконец, о причинах конфликтов, коренящихся в личностном своеобразии членов коллектива. В этом случае имеются в виду возможные личностные особенности, порой “загоняющие” нас в конфликтные ситуации. Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень сомоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Список личностных причин конфликта не сводится только набору соответствующих черт. Демографические характеристики тоже не нейтральны в этом вопросе. Так, по данным Н.В.Гришиной для женщины характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).  С увеличением возраста рабочих больший удельный вес начинает начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие требованиям).7  Далее остановимся вот на каком очень важном моменте. Мы нередко усматриваем конфликты там, где их в действительности нет, и, напротив, оцениваем порой отношения с другими как безоблачные, когда конфликт уже назрел. На эту человеческую особенность обратила внимание Л.А.Петровская.  В разработанной ею схеме анализа межличностного конфликта хорошо показано, что конфликт может быть адекватно, или неадекватно, или ложно понятым.  В первом случае (адекватность) это означает, что конфликтная ситуация существует объективно, т.е. стремление стороны А к достижению некоторого желаемого для нее состояния С объективно препятствует достижению стороной В некоторого желаемого для нее состояния Д. И наоборот. Причем стороны справедливо полагают, что структура их целей, интересов конфликтна, и правильно ощущают существо реального конфликта, т.е. дают адекватную трактовку происходящему.  Во втором случае (неадекватность) конфликтная ситуация существует реально и стороны это осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности.  В третьем случае (ложно понимаемый конфликт) дело обстоит таким образом, что объективно конфликтная ситуация отсутствует, но вот стороны склонны рассматривать свои отношения как конфликтные.  Л.А.Петровская еще две реально допустимые ситуации: во-первых, когда объективно конфликт существует, но сторонами как таковой не обознается, и, во-вторых, когда конфликтность отсутствует и объективно и на уровне сознания.8 |

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте типы конфликтов.

2. Каковы основные причины конфликтов?

3. Охарактеризуйте функциональные последствия конфликта.

4. Охарактеризуйте дисфункциональные последствия конфликта.

5. Опишите четыре структурных метода управления конфликтом.

6. Сравните разные методы и концепуии управления изменениями.

7. Опишите природу стресса.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**10. Лекция 18-19. Групповая динамика**   **– 2 часа. 9 – неделя.**

**Цель лекции** –

**Ключевые слова:**

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Понятие о группе.

2. Формальная группа.

3. Группа руководителя

4. Рабочая группа.

5. Неформальные организации

6. Групповое мышление

7. Специальный комитет

8. Постоянный комитет

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение группы и неформальной организации

2. Сравните группы руководителя, рабочие группы и комитеты.

3. Каков вклад Хоторнских экспериментов в теорию менеджмента?

4. Как возникают неформальные группы и организации?

5. Почему лди присоединяются к группам?

6. Перечислите характеристики группы.

7. Какие факторы определяют эффективность группы?

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**11. Лекция 20-21. Лидерство: власть и влияние. 2 - часа. 10 – неделя.**

**Цель лекции** – лидерство, влияние, власть, традиционная власть, законная власть, экспертная власть, харизма, убеждение, участие.

**Ключевые слова:** раскрыть суть лидерства и концепции, связанные с лидерством

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Понятие о лидерстве

2. Лидер организации.

3. Влияние.

4. Власть, основанная на принуждении

5. Власть, основанная на вознаграждении

6. Экспертная власть

7. Законная или традиционная власть

8. Харизма. Разумная вера. Убеждение. Участие.

Лидерство – способность влиять на индивидуумов и группы, направляя их на достижение организационных целей. Хотя лидерство является важнейшим ингредиентом эффективного менеджмента, эффективные лидеры не всегда становятся эффективными менеджерами. Лидер добивается успеха только в том случае, если способен влиять на других людей, и, несомненно, иногда эффективное лидерство мешает формальной организации. Менеджер становится менеджером в результате сознательного действия формальной организации, т.е. предоставления ему полномочий. А лидерами становятся не по воле организации, хотя способность руководить и вести за собой можно повысить путем делегирования полномочий.

Влияние – “любое действие индивидуума, изменяющее поведение, отношение, чувства и т.п. индивидуума”. Средства, которыми один человек может влиять на другого, могут варьироваться от ласковой тихой просьбы до приставленного к горлу ножа. В организации эквивалентом ножа может быть, например, угроза увольнения. Власть – способность влиять на поведение других. Кроме формальных полномочий, менеджеру нужна власть, поскольку он зависит от людей как в пределах, так и вне своей цепи инстанций. Именно эту мысль подчеркивает Дж. П. Коттер, утверждая, что менеджерам необходимо развивать власть, “так как они всегда зависят от ряда людей, которые формально им не подчиняются, и потому, что в современных организациях практически никто не будет полностью подчиняться непрерывному потоку приказов только потому, что их отдает босс”. Надлежащее применение власти – необходимое условие эффективности любой организации.

Суммируя факторы, обусловливающие власть подчиненных, Д. Меканик пишет: В той степени, в какой один человек зависит от другого, он ему подвластен. Члены организации зависят друг от друга благодаря контролю над доступом к информации, людям и инструментарию, которые я определяю так.

1. Информация – это знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах и т.д.
2. Люди – это все члены организации и лица за ее пределами, от которых она зависит.
3. Инструментарий – это любой аспект физических активов и ресурсов организации.

Власть может иметь разные формы. Одну популярную классификаци основ власти разработали исследователи Дж. Френч и Б. Рейвен. В соответствии с этой классификацией власть имеет пять основных форм.

1. Власть, основанная на принуждении, базируется на вере последователя в то, что влияющий способен наказать его так, что он не сможет удовлетворить важную для него потребность, или сделает еще что – то неприятное.

2. Власть, основанная на вознаграждении, базируется на вере последователя в то, что влияющий способен удовлетворить важную для него потребность или сделать что – то приятное для него.

3. Экспертная власть базируется на вере последователя в то, что влияющий обладает специальными знаниями, позволяюшими ему удовлетворить какую – либо потребность.

4. Эталонная власть базируется на характеристиках влияющего, которые очень привлекательны для последователя.

5. Законная власть базируется на вере последователя в то, что влияющий имеет право отдавать приказы, а его долг им подчиняться. Все эти основы власти являются средствами, благодаря которым лидер в организации может заставить людей трудиться во имя достижения организационных целей.

Вознаграждение – один из старейших и наиболее эффективных способов влияния. Власть, основанная на вознаграждении, действует через положительное подкрепление поведения, желаемого для лидера.Человек принимает это влияние, поскольку в обмен на выполнение требования лидера он ожидает того или иного вознаграждения. Либо, в контексте теории мотивации, он ощущает, что существует большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое позволит ему удовлетворить активную потребность, и делает то, чего хочет лидер.

Основные базы власти: принуждение, вознаграждение, опыт, эталон и традиции. Лидер может также влиять через разумную веру, участие и убеждение. Эффективность той или иной формы власти зависит от того, как исполнитель воспринимает способность лидера удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, а также от ситуации. Поэтому у каждого метода есть преимущества и недостатки, и никто не может быть лидером в любой ситуации. Власть, основанная на принуждении, эффективна, только если ее поддерживает эффективная система контроля, создание котрой обычно требует больших затрат. Власть, основанная на вознаграждении, предпочтительнее, чем влияние через страх, поскольку предлагает людям положительные стимулы для повышения эффективности. Традиционная или законная власть самая распространенная форма власти. Харизматическую власть люди ассоциируют с образом динамичного лидера. Вседствие изменения социальных ценностей лидеры организаций считают убеждение и участие самыми эффективными инструментами влияния на подчиненных, коллег и на людей за рамками их организации. Эти методы действуют медленнее других и их эффективность не так очевидна, но они действительно способствуют повышению эффективности организации, если исполнитель мотивируется потребностями более высокого уровня и особенно если задачи не структурированы и требуют творческого подхода.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. В чем разница между менеджментом и лидерством?

2. Какова взаимосвязь между властью, влиянием и лидерством?

3. Дайте определение власти.

4. Что такое харизма и как ею пользуются лидеры?

5. Что такое разумная вера и как она используется в организациях?

6. Каковы преимущества и недостатки убеждения?

7. Какие инструменты влияния помогают лидеру влиять через убеждение?

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**12. Лекция 22-23. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. 2 - часа. 11 – неделя.**

**Цель лекции** – описать теорию лидерства, раскрыть ситуативный, поведенческий подход к проблеме лидерства.

**Ключевые слова:** стиль лидерства, автократичный лидер, демократичный лидер, либеральный лидер, менеджер, ориентированный на человека, менеджер, ориентированный на работу.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Стиль лидерства

2. Автократичный лидер.

3. Демократичный лидер

4. Либеральный лидер

5. Менеджер, ориентированный на человека

6. Менеджер, ориентированный на работу

7. Четыре системы Лайкерта

8. Подход соответствия целей и средств

9. Модель принятия лидерских решений Врума – Йеттона

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Лидерство стало объектом исследований в начале ХХ века, вместе с началом изучения менеджмента, но первые крупные систематические исследования были проведены лишь в 1930-1950-х годах. Они были сосредоточены на выявлении качеств или личностных характеристик эффективных лидеров. Согласно этой теории качеств, известной также как теория великих личностей, все наилучшие лидеры имеют определенный набор личных качеств. Это означало, что, выявив эти качества, люди могли бы научиться их развивать и становиться эффективными лидерами. Исследователи сосредоточили внимание на таких качествах, как уровень интеллекта и знаний, привлекательная внешность, честность, здравый смысл, инициативность, надежная социально – экономическая основа и уверенность в себе. Согласно поведенческому подходу к лидерству его эффективность зависит не от личных качеств лидера, а прежде всего от его манеры поведения и отношений с подчиненными. Поведенческий подход стал основой для классификации стилей лидерства или моделей поведения, сделавшей серьезный вклад в понимание сложностей лидерства.

Автократичный лидер – менеджер действует авторитарно. Он намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня подчиненных, исходя из того, что именно это их уровень.

Демократичный лидер предпочитает механизмы влияния, апеллирующие к потребностям более высокого уровня: в принадлежности, автономии и самореализации. Демократичный лидер избегает навязывать подчиненным свою волю. Для организаций, в которых преобладает демократичный стиль, характерна высокая степень децентрализаций полномочий. Либеральный лидер действует либерально. Он предоставляет подчиненным пратически полную свободу в выборе целей и контроле над их работой. Авторитарное лидерство характеризовалось высокой степенью единоличной власти лидера; лидер четко определяет всю политику группы, она не имеет никаких полномочий. Демократичное лидерство характеризовалось распределением власти и участием работников в принятии решений. Либеральное лидерство характеризовалось минимальным участием руководителя: группе предоставлялась полная свобода действий.

На развитие теории менеджмента повлияли четыре ситуативные модели лидерства. В ситуативной содели Фидлера рассматривались три переменные: отношения “лидер – член группы”, структура задачи и должностная власть. Подход соответствия средств и цели Митчела и Хауса базируется на том, что лидер может сделать и делает для облегчения путей или средств, благодаря которым подчиненные достигают цели. Модель жизненного цикла Херси и Бланшара основана на утверждении, что наиболее эффективный стиль лидерства варьируется в зависимости от зрелости последователей. Ситуативный подход к лидерству предполагает несколько путей повышения эффективности лидерства, например реструктуризацию рабочих групп с целью обеспечения психологической совместимости их членов с лидером, перепроектирование работы или модификацию должностной власти. Сегодня всем ясно, что самым эффективным в современном стремительно меняющемся мире является адаптивный стиль, или, стиль ориентированный на реальность.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы три основных подхода к исследованию лидерства?

2. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили лидерства.

3. Назовите четыре системы стилей менеджмента по Лайкерту.

4. Опишите двумерную модель лидерства, разработанную группой Университета Огайо.

5. Опишите ситуативную модель лидерства Фидлера.

6. Опишите модель сооветствия средства и цели.

7. Опишите модель лидерства на основе жизненного цикла.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**13. Лекция 24-25. Менеджмент операций: создание операционной системы. 2 часа. 12 – неделя.**

**Цель лекции** – раскрыть суть менеджмента операций

**Ключевые слова:** менеджмент операций, системный подход к менеджменту операций, операционная функция, операционная система, этические вопросы менеджмента операций.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Системный подход к менеджменту операций: Операционная функция и операционная система.

2. Суть менеджмента операций.

3. Классификация операционных систем.

4. Операционная стратегия и фирма.

5. Стратегические решения в области операций.

6. Этические вопросы менеджмента операций.

Операционная функция – это деятельность, в результате которой организация выпускает товары и услуги, поставляемсые ею во внешнюю среду. Эта функция необходима для любой организации, поскольку без нее она не сможет выполнить свою основную задачу и, следовательно выжить. Многочисленные сферы ответственности операционных менеджеров можно разделить на три категории:

1. Разработка и реализация общей стратегии для управления операционной деятельностью организации.
2. Разработка и внедрение операционной системы, в том числе технологическая подготовка производства, решения о размещении и проектировании производственных мощностей, распределение работы и установление операционных стандартов.
3. Планирование и контроль текущих операций в системе.

Эффективность операций – рыночная стоимость выхода, деленная на общие затраты организации на потребленные вводимые ресурсы.

Операционная система организации состоит из перерабатывающей подсистемы, подсистемы обеспечения и подсистемы планирования и контроля. Ее основное назначение – выпуск продуктов для удовлетворения конкретных потребностей людей.

Менеджмент операций предусматривает как стратегические, так и тактические решения. Преуспевающие международные конкуренты используют такие операционные стратегии, как производство по принципу точно в срок, тотальный контроль качества и комплексное профилактическое обслуживание. Менеджмент операций связан с этическими аспектами отношений как внутри организации, так и с внешней средой.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Операционный менеджер и этические вопросы**

Проблемы местного сообщества Проблемы потребителей и

поставщиков

Влияние на окружающую среду

Закрытие предприятий Безопасность продукта

Переезд предприятий Подкуп при заключении контрактов

Внешняя среда

Операционные менеджеры

Проблемы сотрудников Проблемы владельца и высшего

менеджмента

Безопасность Менеджмент основных фондов

Здоровье Разглашение конфиденциальной информации

Право на личную жизнь

Испытания

Программы по обеспечению качества

**Вопросы для самоконтроля**

1. Какова цель операционной функции?

2. Кратко опишите три основные подсистемы операционной системы.

3. Дайте определение эффективности операций.

4. Опишите взаимосвязь между операционной и маркетинговой функциями организации и потенциальные причины конфликта между ними.

5. Объясните взаимосвязь между потребностями потребителя и опреционной стратегией.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**14. Лекция 26 - 27. Менеджмент операций: функционирование операционной системы. 2 часа. 13 – неделя.**

**Цель лекции** – показать суть функционирования операционной системы в менеджменте операций.

**Ключевые слова:** управленческий контроль операций, менеджмент проектов, менеджмент товарно – материальных запасов

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Управленческий контроль операций.

2. Менеджмент товарно – материальных запасов.

3. Менеджмент проектов.

4. Обеспечение качества.

5. Обеспечение контроля.

6. Программы повышения качества

Формальный процесс управленческого контроля – важнейший элемент менеджмента операций. Системы контроля производства, качества и материальных запасов базируются на одинаковых принципах. Цель информационной системы управления – обеспечение эффективного и результативного выполнения стратегии организации. Любая ситема контроля операций включает следующие базовые элементы

1. Контролируемый процесс или переменная. Первым делом, необходимо четко определить процесс.
2. Обратная связь. Необходимо разработать метод для измерения реальной производительности процесса.
3. Сравнение. Показатель реальной производительности процесса необходимо сравнить с установленным стандартом протзводительности.
4. Агент перемен. Необходима структура для корректирующих мер при получении сигнала о выходе ситуации за допустимые пределы.
5. Система планирования с учетом человеческого фактора. Необходимо установить стандарт эффективности для контролируемого процесса с учетом человеческого фактора.

Успех любой фирмы сильно зависит не только от цены, но и от качества ее продукции. Качество – понятие относительное, т.е. разные люди определяют его по – разному. Контроль процесса предусматривает измерение его выхода, сравнение полученных данных с установленным стандартом и проведение при необходимости корректировочных мероприятий.

Проект – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, обычно уникальной и неповторяющейся. Менеджментом проетов занимаются пратически все менеджеры. Если операции ориентированы на проектную деятельность, менеджмент проетов является основной формой планирования и контроля операций. Опросы потребителей, вывод на рынок новых продуктов, кампании по стимулированию сбыта – все это виды проектной деятельности. Менеджеры проектов отвечают за три аспекта эффективности этой деятельности: сроки, затраты и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом менеджмента проектов считается, что ключом к успеху по всем этим трем показателям является эффективное управление сроками выполнения проекта. В 1950-е годы были разработаны две сходные методики менеджмента проектов. Метод критического пути и метод оценки и пересмотра проектов.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. Опишите основные элементы системы управления операциями.

2. Каковы три аспекта эффективности проектов?

3. В чем суть критического пути в проекте?

4. Почему менеджеру проекта важно знать, какие операции его составляют?

5. Сравните качество соответствия, качество конструкции и качество выполнения.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**15. Лекция 28 - 29. Инновации в менеджменте. 2 часа. 14 – неделя.**

**Цель лекции** – раскрыть суть инновации в менеджменте

**Ключевые слова:** инновация, инновационные пректы, информационное общество, инновационные технологии.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Понятие об инновации.

2. Цель и функции инновации

3. Инновационные проекты

4. Для чего нужна инновация менеджеру

5. Информационное общество и инновационные технологии.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое инновация?

2. Каковы задачи инновации?

3. Для чего реализуются инновационные проекты?

4. Охарактеризуйте информационное общество, в чем его особенность.

5. Показать инновационные технологии в менеджменте.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**16. Лекция 30. Менеджмент в историческом образовании. 1 час. 15 – неделя.**

**Цель лекции** – раскрыть суть менеджмента в историческом образовании

**Ключевые слова:** историк – менеджер.

**Основные вопросы (положения) и краткое содержание**

1. Историк и менеджер (взаимосвязь профессии)

2. Историческое образование в ХХІ веке.

**Основные схемы, формулы и т.д., иллюстрирующее содержание**

**Вопросы для самоконтроля**

1. Показать место менеджмента в историческом образовании.

2. Роль менеджера на современном этапе

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

.

**РАЗДЕЛ 6.**

**Методические указания для семинарских занятий**

**1. Тема 1. Понятие о менеджменте. 1-час. 1-неделя.**

**Цель занятия –**  раскрыть суть понятия “менеджмент” и показать его управленческие функции.

**Основные вопросы**

1. Понятие о менеджменте.

2. Кто такие менеджеры и чем они занимаются.

3. Понятие об управлении

4. Роли менеджера

**Методические рекомендации**

1. Почему менеджмент необходим?

2. Какую организацию можно считать успешной?

3. Что необходимо для успеха организации?

4. Почему менеджеру необходима интегрированная точка зрения?

5. Приведите примеры конкретных организаций и укажите, почему они работают результативно и эффективно.

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**2. Тема 2. Основные функции управления. 2 – часа. 2 неделя.**

**Цель занятия –** раскрыть основные функции управления и охарактеризовать каждого в отдельности.

**Основные вопросы**

1. Уровни управления

2. Основные подходы в теории и практике менеджмента: процессный, системный и ситуационный.

3. Функции процесса управления: Планирование, организация, мотивация, контроль

4. Связующие процессы: Принятие решений, коммуникация

5. Ситуативный подход и процесс менеджмента

6. Системные концепции: открытые и закрытые системы.

**Методические рекомендации**

1.Какова роль коммуникации в создании организационной структуры?

2. Сравните системный и ситуативный подходы.

3. Опишите свой опыт работы в организации с точки зрения процесса управления.

4. Каковы общие элементы разных подходов к менеджменту.

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**3. Тема 3. История становления и развитие менеджмента. 1- час. 3 неделя.**

**Цель занятия –**  показать историю становления и развития менеджмента.

**Основные вопросы**

1. История становление менеджмента (древняя, средневековая, новая).

2. Возникновение систематического менеждмента.

3. Научные школы менеджмета: а)школа научной организации управления (1885-1920);

б) школа административного управления (1820-1950);

в) школа человеческих отношений (1930-1950);

г) бихевиористская школа (1950- наше время);

д) школа науки управления (1950 – наше время).

4. Менеджмент на современном этапе.

**Методические рекомендации**

1. Кратко опишите научные школы управленческой мысли и покажите чем отличается концепция каждой из этих школ?

а)школа научной организации управления (1885-1920);

б) школа административного управления (1820-1950);

в) школа человеческих отношений (1930-1950);

г) бихевиористская школа (1950- наше время);

д) школа науки управления (1950 – наше время).

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**4. Тема 4. Внутрення и внешняя среда организации. 1 – час. 4 неделя.**

**Цель занятия –**  охарактеризовать внутреннюю и внешнюю среду организации.

**Основные вопросы**

1. Организация и ее среда.

2. Характеристики внутренней и внешней среды.

3. Прямые и косвенные факторы среды.

**Методические рекомендации**

1. Почему менеджер должен учитывать взаимосвязь внутренних переменных организации?

2. Как взаимосвязаны цели, задачи и люди?

3. Приведите пример, подтверждающий влияние восприятия и ожиданий на поведение человека на работе.

4. Кратко опишите основные взаимосвязи между организацией и внешней средой.

5. Приведите пример влияния социокультурных факторов на организацию из своего опыта.

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**5. Тема 5. Связующие процессы в менеджменте .**  1 **час. 5 неделя.**

**Цель занятия –**  раскрыть связующие процессы в менеджменте.

**Основные вопросы**

1. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента

2. Процесс коммуникации: межличностные и организационные коммуникации

3. Природа процесса принятия решений

4. Рациональное решение проблем

5. Моделирование

6. Методы принятия решений

7. Прогнозирование и его методы

**Методические рекомендации**

1. Почему эффективные коммуникации важны для менеджеров и организаций?

2. Почему менеджер должен уметь эффективно общаться с начальством, коллегами и подчиненными?

3. Как организация может оценить эффективность своих коммуникаций?

4. Назовите и обсудите индивидуальные, групповые и организационные факторы, влияющие на процесс коммуникации: а) в больнице, б) на фирме, в) в университете.

5. Как на среду принятия решений влияет фактор времени?

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**6. Тема 6. Управленческие функций**. **1 час. 6 неделя**

**Цель занятия –**  раскрыть управленческие функций менеджмента.

**Основные вопросы**

1. Стратегическое планирование.

2. Планирование реализации стратегии.

3. Взаимоотношения организационных полномочий.

4. Создание организаций.

5. Мотивация.

**Методические рекомендации**

1. “Предсказание будущего – одна из сложнейших задая менеджмента”. Обсудите это утверждение в контексте современного постиндустриального общества.

2. Опишите ситуацию, когда контроль отрицательно влиял на поведение людей. Как этого можно было бы избежать?

3. Может ли менеджмент благодаря мерам контроля заставить работников принять ценности организации?

4. Какая структура представялется вам более предпочительной: централизованная или децентрализованная? Почему?

5. Опишите современную ситуацию, в которой будет эффективной мотивация кнута и пряника.

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**7. Тема 7. Контроль. 1 час. 7 – неделя.**

**Цель занятия –**  показать место и роль контроля в менеджменте.

**Основные вопросы**

1. Понятие о контроле.

2. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

3. Поведение, ориентированное на контроль.

**Методические рекомендации**

1. Опишите ситуацию, в котрой контроль негативно повлиял на поведение людей. Как этого можно было избежать?

2. Приведите пример использования модели процесса контроля в конкретной организации.

3. Может ли менеджмент успешно использовать механизмы контроля, чтобы заставить персонал принять ценности организации?

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**8. Тема 8. Управление трудовыми ресурсами. 1 час. 8 – неделя..**

**Цель занятия –**  показать суть управление трудовыми ресурсами.

**Основные вопросы**

1. Планирование трудовых ресурсов.

2. Анализ работы.

3. Компенсационная система свободного выбор.

4. Социальная адаптация в организации.

5. Оценка эффективности труда.

6. Качество трудовой жизни.

**Методические рекомендации**

1. В организациях какого типа обычно применяются центры оценки и почему?

2. Будучи потенциальным сотрудником организации, как бы вы готовились к собеседованию?

3. Сегодня многие фирмы разработали программы укрепления здоровья сотрудников. Почему?

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**9. Тема 9.**  **Конфликтология. 1 час. 9 – неделя.**

**Цель занятия –**  раскрыть значение конфликтологии в менеджменте.

**Основные вопросы**

1. Понятие о конфликте.

2. Функциональный конфликт

3. Дисфункциональный конфликт

4. Структурные методы разрешения конфликтов

5. Межличностные стили разрешения конфликтов

6. Стресс.

**Методические рекомендации**

1. В какой среде организация наиболее подвержена влиянию перемен? Почему?

2. Почему участие работников в процессе перемен, как правило в высшей степени желательно?

3. Каков наиболее эффективный метод разрешения конфликта в прибыльной и неприбыльной организациях, а также в новом рискованном предприятии. Обязательно учтите разницу организаций этих типов.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте типы конфликтов.

2. Каковы основные причины конфликтов?

3. Охарактеризуйте функциональные последствия конфликта.

4. Охарактеризуйте дисфункциональные последствия конфликта.

5. Опишите четыре структурных метода управления конфликтом.

6. Сравните разные методы и концепуии управления изменениями.

7. Опишите природу стресса.

**Рекомендуемая литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**10. Тема 10. Групповая динамика. 1 час. 10 – неделя.**

**Цель занятия –**  показать значение групповой динамики в менеджменте.

**Основные вопросы**

1. Понятие о группе.

2. Формальная группа.

3. Группа руководителя

4. Рабочая группа.

5. Неформальные организации

6. Групповое мышление

7. Специальный комитет

8. Постоянный комитет

**Методические рекомендации**

1. Приведите пример ситуации, когда сплоченность группы работала против формальной организации.

2. Как вы считаете, менеджеру следует реагировать на слухи?

3. Как можно использовать неформальную организацию с целью карьерного роста?

4. Что может сделать менеджер для повышения своей эффективности управления неформальными организациями?

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**11. Тема 11. Лидерство: власть и влияние. 1- час. 11 – неделя.**

**Цель занятия –**  раскрыть суть лидерства.

**Основные вопросы**

1. Понятие о лидерстве

2. Лидер организации.

3. Влияние.

4. Власть, основанная на принуждении

5. Власть, основанная на вознаграждении

6. Экспертная власть

7. Законная или традиционная власть

8. Харизма. Разумная вера. Убеждение. Участие.

**Методические рекомендации**

1. Какие факторы среды снизили эффективность традиции как инструмента влияния?

2. Каким образом изменение технологий и размеров организаций повлияло на лидерство и власть в современных организациях?

3. “Цели лидера не должны противоречить ценностям его последователя”. Обоснуйте это утверждение.

4. Будучи менеджером низового звена как бы вы могли повлиять на руководство и убедить его принять вашу идею?

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**12. Тема 12. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. 1 - час. 12 – неделя.**

**Цель занятия –**  раскрыть стиль, ситуацию и эффективность лидерства.

**Основные вопросы**

1. Стиль лидерства

2. Автократичный лидер.

3. Демократичный лидер

4. Либеральный лидер

5. Менеджер, ориентированный на человека

6. Менеджер, ориентированный на работу

7. Четыре системы Лайкерта

8. Подход соответствия целей и средств

9. Модель принятия лидерских решений Врума - Йеттона

**Методические рекомендации**

1. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль лидерства не всегда эффективен.

2. В каких случаях для управления разными подразделениями организации надо использовать разные стили? Приведите примеры.

3. Учитывая изменения, происходящие в культуре и технологии современного общества, ответьте, какой стиль лидерства, с вашей точки зрения, будет наиболее эффективен на современном этапе?

4. Как влияет на стиль лидерства непостоянство внешней среды? Приведите примеры.

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**13. Тема 13. Менеджмент операций: создание операционной системы. 1 час. 13 – неделя.**

**Цель занятия –**  показать суть менеджмента операций, т.е. создание операционной системы в менеджменте.

**Основные вопросы**

1. Системный подход к менеджменту операций: Операционная функция и операционная система.

2. Суть менеджмента операций.

3. Классификация операционных систем.

4. Операционная стратегия и фирма.

5. Стратегические решения в области операций.

6. Этические вопросы менеджмента операций.

**Методические рекомендации**

1. Опишите взаимосвязь между операционной и маркетинговой функциями организации и потенциальные причины конфликта между ними.

2. Объясните, почему компания может иметь отличительную компетенцию в операциях, но не иметь конкурентного приеимущества.

3. Приведите пример, как благодаря автоматизации была повышена эффективность работы библиотеки вашего университета. Повысила ли она и качество обслуживания клиентов?

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**14. Тема 14. Менеджмент операций: функционирование операционной системы. 1 час. 14 – неделя.**

**Цель занятия –**  показать функционирование операционной системы в менеджменте.

**Основные вопросы**

1. Управленческий контроль операций.

2. Менеджмент товарно – материальных запасов.

3. Менеджмент проектов.

4. Обеспечение качества.

5. Обеспечение контроля.

6. Программы повышения качества

**Методические рекомендации**

1. В чем суть критического пути в проекте? ПОчему менеджеру проекта важно знать, какие операции его составляют?

2. На примере подготовки к вечеринке объясните, как отсутствие управления ходом проекта может привести к перерасходу средств и снижению качества.

3. Используя концепции, представленные по этой теме, опишите комплексную систему управления качеством для кафе вашего университета.

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**15. Тема 15. Менеджмент в историческом образовании. 1 час. 15 – неделя.**

**Цель занятия –**  раскрыть суть менеджмента в историческом образовании.

**Основные вопросы**

1. Историк и менеджер (взаимосвязь профессии)

2. Историческое образование в ХХІ веке.

**Методические рекомендации**

1. Кратко опишите менеджмент в историческом образовании (эссе).

**Литература**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**РАЗДЕЛ 6.**

**Методические указания по СРСП**

**1. Тема 1. Кто такие менеджеры. 1 – час. 1 неделя.**

**Цель занятия –** показать на основе ролевой игры в роли менеджеров нижеперечисленные должности

**Форма проведения** ролевая игра

**Задания, вопросы**

1. Ректор вуза в роли менеджера

2. Староста группы в роли менеджера

3. Директор школы в роли менеджера.

4. Работник медицины в роли менеджера

5. Президент туристической компании в роли менеджера

**Методические рекомендации к выполнению**

1. Описать деятельность менеджера в роли вышеназванных должностей.

2. Обратить внимание на такой вопрос: что бы я сделал для своей организации?

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**2. Тема 2. Уровни управления. 1 – час. 1 неделя.**

**Цель занятия –** охарактеризовать уровни управления

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Менеджеры низового уровня

2. Менеджеры среднего уровня

3. Менеджеры высшего уровня

**Методические рекомендации к выполнению**

1. Определить уровень одного менеджера по сравнению с другими по его должности.

2. Сравните статус менеджеров в разных организациях.

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**3 -4. Тема 3 -4. Управление, нацеленное на успех. 2 – час. 2 - 3 недели.**

**Цель занятия –** показать элементы организационного успеха

**Форма проведения** дискуссия

**Задания, вопросы**

1. Выживание

2. Результативность и эффективность

3. Реализация

**Методические рекомендации к выполнению**

*Как обеспечить менеджмент, нацеленный на успех*

1. Как на практике сделать организацию успешной?

2. Как могут менеджеры навести мост между идеей и ее реализацией и добиться, чтобы их подчиненные результативно и эффективно трудились во имя общей цели?

3. Как они могут повысить производительность?

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**5. Тема 5. Функции процесса управления. 1 – час. 3 неделя.**

**Цель занятия –** показать цель организации и что должны делать сотрудники для их достижения

**Форма проведения** дискуссия

**Задания, вопросы**

Описать функции управления и ответить на вопросы, данные в методической рекомендации

**Методические рекомендации к выполнению**

Функции управления отвечают на три следующих вопроса:

*1. Где мы находимся в настоящее время?*

Менеджеры должны проанализировать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, производство, научные исследования и трудовые ресурсы, и оценить ее реальные силы.

*2. В каком направлении мы хотим двигаться?*

Оценивая возможности и угрозы окружающей среды (конкуренция, клиенты, законы, политические и экономические факторы, технологии, поставки, социальные и культурные изменения), менеджеры определяют более конкретные цели организации и что может помешать ей их достичь.

*3. Как мы собираемся это сделать?*

Менеджерам необходимо решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь намеченных целей.

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**6. Тема 6. Ситуативный подход. 1 – час. 4 неделя.**

**Цель занятия –** раскрыть значение ситуативного подхода в менеджменте

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Ситуативный подход и процесс менеджмента (расписать методологию данного подхода)

**Методические рекомендации к выполнению**

Методология ситуативного подхода

1. Менеджер должен понимать суть процесса управления, проводить системный анализ;

2. Менеджер должен уметь предвидеть возможные последствия – позитивные и негативные;

3. Менеджер должен уметь верно трактовать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации и каков вероятный эффект изменения;

4. Менеджер должен уметь увязывать конкретные методы, имевшие негативные эффект, с конкретными ситуациями и использовать их при возникновении похожих обстоятельств.

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**7-8. Тема 7-8. Влияние внутренней и внешней среды на менеджмент. 2 – час. 5- недели.**

**Цель занятия –** показать влияние внутренней и внешней среды на менеджмент.

**Форма проведения** коллоквиум

**Задания, вопросы**

1. Влияние среды на личность и поведение

2. Ожидание. Восприятие. Отношение. Ценности.

3. Косвенные факторы среды, влияющие на развитие менеджмента: экономические условия, социокультурные факторы, политические факторы.

**Методические рекомендации к выполнению**

1. Приведите пример, подтверждающий влияние восприятия и ожиданий на поведение человека на работе.

2. Опишите основные взаимосвязи между организацией и внешней средой.

3. Приведите пример влияния социокультурных факторов на организацию из своего опыта.

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**9. Тема 9. Этика и современный менеджмент. 1 – час. 6 неделя.**

**Цель занятия –** раскрыть суть этики в современном менеджменте

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Понятие об этике менеджмента

2. Повышение показателей этичности организации

3. Тренинги по вопросам этики

**Методические рекомендации к выполнению**

1. Расскажите о важности этики для менеджеров и рядовых сотрудников.

2. Опишите способы, благодаря которым организация может повысить этичность поведения своего персонала.

3. Опишите взаимосвязь между ценностями и социальной ответственностью.

4. Как ценности менеджеров высшего звена влияют на ценности их подчиненных?

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**10. Тема 10. Коммуникация. 1 – час. 7- неделя.**

**Цель занятия –** показать место и роль коммуникации в менеджменте

**Форма проведения** Устно

**Задания, вопросы**

1. Вертикальная коммуникация

2. Нисходящая коммуникация

3. Восходящая коммуникация

4. Горизонтальная коммуникация

**Методические рекомендации к выполнению**

1. Как менеджеры могут улучшить межличностные коммуникации?

2. Почему эффективные коммуникации важны для менеджеров и организаций?

3. Почему менеджер должен уметь эффективно общаться с начальством, коллегами и подчиненными?

4. Как организация может оценить эффективность своих коммуникаций?

5. Назовите и обсудите индивидуальные, групповын и организационные факторы, влияющие на процесс коммуникации: а) поликлинике, б) в университете.

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**11. Тема 11. Процесс принятия решений. 1 – час. 7 неделя.**

**Цель занятия –** показать суть процесса принятия решений

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Решение: Организационное решение; программируемое решение, непрограммируемое решение, рациональное решение, рациональное решение.

2. Критерии принятия решения.

3. Риск.

4. Компромиссы.

5. Условие определенности. Вероятность.

**Методические рекомендации к выполнению**

1. Воспользуйтесь своими текущими знаниями в области менеджмента и составьте план, который поможет вашей фирме принимать эффективные решения.

2. Почему для менеджера важно понимать разницу между решением проблемы и принятием решения?

3. “Принять серьезное организационное решение – все равно что бросить камень в середину пруда”. Что означает эта фраза с точки зрения управления?

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**12. Тема 12. Модели и методы принятия решений. 1 – час. 8 неделя.**

**Цель занятия –** показать суть модели и методы принятия решений

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Модель управления

2. Методы принятия решений

**Методические рекомендации к выполнению**

1. На основе разных определений модели, предложите свое общее представление.

2. По словам Д.Б. Херца, “менеджер должен найти способ выбора наилучшей альтернативы распределения ресурсов, последовательности своих действий и привлечения новых людей и ресурсов”. Как эту задачу может решить современный руководитель.

3. Как менеджер может преодолеть многочисленные проблемы, связанные с созданием модели?

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**13-14. Тема 13-14. Планирование реализации стратегии. 2 – час. 9 неделя.**

**Цель занятия –** показать место планирования в менеджменте

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Стратегия. Миссия.

2. Корпоративная культура.

3. Корпоративный имидж.

4. Стратегия роста.

5. Тактика, политика, процедура, управление по целям.

**Методические рекомендации к выполнению**

1. “Предсказание будущего – одна из сложнейших задач менеджмента”. Обсудите это утверждение в контексте современного постиндустриального общества.

2. “Неудачное планирование – это запланированная неудача”. Исходя из личного опыта, опишите три организации, подтверждающие это утверждение.

3. Опишите ситуацию, когда контроль отрицательно влиял на поведение людей. Как этого можно было бы избежать?

4. Опишите взаимосвязь между процессами планирования и контроля; приведите конкретные примеры.

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**15. Тема 15. Мотивация. 1 – час. 10 неделя.**

**Цель занятия –** раскрыть суть мотивации в менеджменте

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Мотивация кнута и пряника

2. Содержательные теории мотивации

3. Процессуальные теории мотивации.

4. Вознаграждение.

**Методические рекомендации к выполнению**

1. Если потребности побуждают человека стремиться к определенной цели, то почему из этого следует, что менеджмент должен стараться создавать такие условия, в которых люди будут считать, что смогут удовлетворить свои потребности, если их действия будут способствовать достижению целей организации?

2. Опишите современную ситуацию, в которой будет эффективной мотивация кнута и пряника.

3. Выберите из своего опыта какую – либо мотивационную ситуацию и шаг за шагом покажите, как в ней можно применить модель Портера – Лоулера.

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**16. Тема 16. Контроль. 1 – час. 11- неделя.**

**Цель занятия –** раскрыть суть контроля в менеджменте

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Роль контроля в менеджменте.

2. Характеристики эффективного контроля.

**Методические рекомендации к выполнению**

1. Приведите пример использования модели процесса контроля в конкретной организации.

2. Опишите ситуацию, в которой контроль негативно повлиял на поведение людей. Как этого можно было избежать?

3. Может ли менеджмент успешно использовать механизмы контроля, чтобы заставить персонал принять ценности организации?

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**17-18. Тема 17-18. Модели и методы принятия решений. 2 – часа. 12 - 13 недели.**

**Цель занятия –** показать суть модели и методы принятия решений

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Модель управления

2. Методы принятия решений

**Методические рекомендации к выполнению**

1. На основе разных определений модели, предложите свое общее представление.

2. По словам Д.Б. Херца, “менеджер должен найти способ выбора наилучшей альтернативы распределения ресурсов, последовательности своих действий и привлечения новых людей и ресурсов”. Как эту задачу может решить современный руководитель.

3. Как менеджер может преодолеть многочисленные проблемы, связанные с созданием модели?

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**19. Тема 19. Власть, влияние и менеджер - лидер. 1 – час. 14 - неделя.**

**Цель занятия –** раскрыть роль влияния и власти в менеджменте

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

1. Организационное лидерство

2. Формы власти и влияния

**Методические рекомендации к выполнению**

1. “Цели лидера не должны противоречить ценностям его последователя”. Обоснуйте это утверждение.

2. Будучи менеджером низового звена как бы вы могли повлиять на руководство и убедить его принять вашу идею?

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**20. Тема 20. Управление конфликтами. 1 – час. 15 - неделя.**

**Цель занятия –** раскрыть суть управление конфликтологией

**Форма проведения** устно

**Задания, вопросы**

**Методические рекомендации к выполнению**

**Литература**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

# Вопросы к экзамену

1. Предмет и задачи курса. Место дисциплины в подготовке специалистов- историков.

2. Понятие о менеджменте.

3. Общие факторы управленческой деятельности.

4. Роли менеджера.

5. Управленческие функции: определение менеджмента.

6. Уровни управления.

7. Управление, нацеленное на успех.

8. Элементы организационного успеха.

9. История становления и развитие менеджмента.

10. Возникновение систематического менеджмента.

11. Школа научной организации управления.

12. Классическая школа менеджмента.

13. Школа человеческих отношений.

14. Бихевиористская школа.

15. Школа науки управления.

16.Процессный подход в менеджменте.

17. Системный подход в менеджменте.

18. Ситуативный подход в менеджменте.

19. Влияние внутренней среды на развитие менеджмента.

20. Влияние внешней среды на развитие менеджмента.

21. Развитие менеджмента на международном уровне.

22. Этика и современный менеджмент.

23. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента.

24. Элементы и этапы процесса коммуникации.

25. Решение, типичные для управленческих функций.

26. Этапы процесса рационального решения проблем.

27. Характеристики науки управления.

28. Модель управления. Моделирование.

29. Обзор моделей, используемых в менеджменте.

30. Методы принятия решений.

31. Прогнозирование.

32. Управленческие функции.

33. Планирование и успех организаций.

34. Миссия организации.

35. Управление по целям.

36. Понятие о мотивации.

37. Значение и эволюция мотивации.

38. Современные теории мотивации.

39. Процесс контроля в менеджменте.

40. Информационная система менеджмента для планирования и контроля.

41. Управление неформальной организацией.

42. Обзор теорий лидерства.

43. Поведенческий подход к лидерству.

44. Ситуативные подходы к эффективному лидерству.

45. Типы конфликта.

46. Природа организационного конфликта.

47. Управление конфликтом.

48. Основные причины конфликта.

49. Методы управления конфликтом.

50. Менеджмент операций: создание операционной системы.

51. Менеджмент операций: функционирование операционной системы.

52. Суит менеджмента операций.

53. Этические вопросы менеджмента операций.

54. Управленческий контроль операций.

55. Менеджмент проектов.

56. Методики менеджмента проектов.

57. Методы разрешения конфликта.

58. Инновации в менеджменте.

59. Менеджмент в историческом образовании.

60. Менеджмент науки.

**Учебно-методическая обеспеченность дисциплины**

**Основная:**

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. Виханского О.С. – М.: Гардарика, 2001. -528 с.

2. Менеджмент. Учебное пособие / Под ред. Драчева Е.Л., Юлинова Л.И. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

3. Менеджмент. Учебник. / Под общ. ред. Проф. Переверзева М.П. – М.: ИНФРА, 2002. – 288 с.

4. Пономарев А.Я. Введение в административный и экономический менеджмент. – Санк – Петербург, 1995.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вуза. – Минск.: ЗАО “Эконом пресс”, 1998.

6. Основы менеджмента / Под ред. Проф. Вачугова Д.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 366 с.

**Дополнительная:**

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2000. – 418 с.

2. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Сост. Данилов В.И., Китин Е.Н., Нехвядовия Э.А. – СПб, 1997. – 143 с.

3. Герчинкова И.Н. Управление персоналом. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 472 с.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск.: Новое знание, 2002. -336 с.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

**7. РАЗДЕЛ 7.**

**Методические рекомендации по СРС**

**Название темы**

**Цель занятия**

**Задания, вопросы**

**Методические рекомендации к выполнению**

**литература**

###### **Задания на рубежный контроль**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Темы** | **Неделя** | **Срок сдачи** |
| №1 | **История становление и развитие менеджмента**  1. Зарождение менеджмента в США  2. Менеджмент в странах Западной Европы | 7-неделя | 23.10.2008  4-3 ауд.  10.20  устно |
| №2 | **Управленческие функции**  1. Процессный подход в менеджменте  2. Системный подход в менеджменте  3. Ситуативный подход в менеджменте | 15 неделя | 27.12.2008  4-3 ауд.  10.20  устно |

**График лекций и семинаров**

**График учебного процесса по курсу «Основы менеджмента»**

В – выдача заданий, П – прием заданий

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Неделя | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Общее ч |
| Лекция | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| Семинар | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| СРСП |  | 2 | - | 2 | - | 2 | - | 2 | - | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| СРС |  |  | В  д/з |  |  | П  д/з |  |  |  | В  д/з |  |  | П  д/з |  |  |  |
| Рубежный контроль |  |  |  |  |  |  | РК |  |  |  |  |  |  |  | РК |  |
| Итого | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 65 |