

Автономная Некоммерческая Организация Высшего Образования

**«**Славяно-Греко-Латинская Академия»

|  |  |
| --- | --- |
| **СОГЛАСОВАНО**Директор Института \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,кандидат философских наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Одобрено:**Решением Ученого Советаот «22» апреля 2022 г. протокол № 5 | **УТВЕРЖДАЮ**Ректор АНО ВО «СГЛА»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Храмешин С.Н. |

# Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине **Б1.О.18 Теория управления**

для студентов

|  |  |
| --- | --- |
| Направление подготовки | **38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  |
| Направленность (профиль) | **Государственная, муниципальная служба и кадровая политика** |
| Кафедра | **международных отношений и социально-экономических наук** |
| Форма обученияГод начала обучения | **Очная****2022** |
| Реализуется в семестре | **3, курс 2** |

Москва, 2022

Разработчик: Харченко Н.П., доцент кафедры менеджмента

1. Проведена экспертиза РПУД. Члены экспертной группы:

Председатель:

Панкратова О. В. - председатель УМК.

Члены комиссии:

Пучкова Е. Е. - член УМК, замдиректора по учебной работе;

Воронцова Г.В. - член УМК, доцент кафедры менеджмента.

Представитель организации-работодателя:

Ларский Е.В. - главный менеджер по работе с ВУЗами и молодыми специалистами АО «КОНЦЕРН ЭНЕРГОМЕРА»

**Экспертное заключение:**

Экспертное заключение: фонд оценочных средств по дисциплине **Б1.О.18 Теория управления**

рекомендуется для оценки результатов обучения и уровня сформированности компетенций у обучающихся образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление и соответствует требованиям законодательства в области образования.

Протокол заседания Учебно-методической комиссии

от «22» апреля 2022 г. протокол № 5

Методические указания предназначены для выполнения курсовой работы студентами направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Методические рекомендации содержат задания на курсовую работу, предполагающие творческую проработку дисциплины «Теория управления». В них содержатся общие рекомендации по разработке, построению и изложению курсовой работы, ее оформлению и защите. Цель методических указаний - помочь студентам определиться с выбором темы и построением курсовой работы по дисциплине «Теория управления», дать основы творческой проработки дисциплины, показать необходимость и возможность самоорганизации при выполнении курсовой работы в виде адаптации к общим требованиям, приведенным в методических указаниях, по срокам выполнения, содержанию, порядку оформления и защиты курсовой работы.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Цели и задачи курсовой работы 6
2. Формулировка задания и его объем 7
3. Основное содержание курсовой работы 7
4. Общие требования к курсовой работе 16
5. Рекомендации по организации выполнения курсовой работы 18
6. Порядок защиты курсовых работ 19
7. Список литературы 20

Дисциплина «Теория управления» занимает центральное место в блоке общепрофессиональных дисциплин по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», которое определяется значимостью этого предмета в формировании специалистов, имеющих квалификацию менеджер. Управленческая деятельность связана с разноплановыми работами по разработке, принятию и реализации решений в экономико-финансовой области и имеет характер научно-исследовательской работы по анализу тенденций развития предприятия, содержит элементы творчества в неоднозначной и неопределенной ситуации, сочетается с умением выбрать релевантную информацию из большого объема имеющихся данных. Именно поэтому выполняемая курсовая работа должна носить характер научноисследовательской, творческой работы. Изучение современных проблем управленческой науки, которое предполагается выполнить в рамках курсовой работы, позволит будущим менеджерам ориентироваться в сложной обстановке, получить знания для преобразования общественной деятельности людей, для реализации целей общества, социальных групп и личности в соответствии с их потребностями, для повышения эффективности управленческих систем в современных условиях.

Выполнение курсовой работы обеспечивает достижение основополагающей цели преподавания дисциплины, которое заключается в формировании у студентов знаний, умений и навыков, необходимых в практическом решении комплекса проблем по обеспечению функций эффективного управления предприятием на основе использования всех ресурсов предприятия для достижения его целей.

**1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Цель курсовой работы состоит в более глубоком изучении конкретной управленческой проблемы, наиболее актуальной для студента с точки зрения его дальнейшей учебной исследовательской работы, НИРС и дипломной работы, а также с определенной ориентацией на его будущую профессиональную деятельность.

При этом ставятся задачи по:

− диагностике и постановке проблемы в существующей ситуации;

− поиску релевантной для данной проблемы информации;

− анализу имеющихся точек зрения, тенденций, путей решения поставленной проблемы;

− разработке собственных предложений по решению проблемы и /или выявлению современных, передовых, эффективных методов по ее решению.

Курсовая работа должна носить характер прикладной научноисследовательской работы. В ней должен содержаться реферативный сравнительный обзор основных научных точек зрения на исследуемую проблему с оформлением аналитической таблицы.

В соответствии с этой целью и задачами формируются общие требования к содержанию курсовой работы, изложенные ниже.

Курсовая работа должна показать умение студента работать с литературой, делать самостоятельные выводы, анализировать и обобщать различного рода материал, обосновывать собственную точку зрения по изучаемой проблеме, находить пути ее разрешения.

В процессе работы студент должен применять методологию системного и комплексного подхода, широко использовать арсенал современных методов анализа проблем управления.

Раскрывая тему, необходимо соблюдать логическую последовательность изложения материала.

Текст курсовой работы должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками и другим иллюстративным материалом, который придает тексту ясность, конкретность и наглядность. Количество иллюстраций определяется содержанием работы.

1. **ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ И ЕГО ОБЪЕМ**

Задание к курсовой работе формулируется в соответствии с рекомендуемой тематикой и содержанием курсовых работ по дисциплине, ежегодно обновляемыми преподавателем.

Задание включает тему работы, наименование основных разделов работы, исходную информацию в виде рекомендуемой литературы и нормативных актов.

1. **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Согласно общим требованиям к содержанию курсовой работы, в ее структуру должны войти такие вопросы:

− актуальность темы работы (определяется во введении);

− анализ понятийного аппарата по теме работы (может составлять 1 главу работы или органически входить в другие главы, при выходе на новые аспекты проблемы);

− обзор и анализ информации по существующей проблеме и ее

постановке (как правило, составляют 2 главу);

− рассмотрение методов, принципов, подходов, направлений, системы мер по решению проблемы, совершенствованию управления в исследуемой области и т.п.(основа 3 и, при необходимости, последующих глав);

− выявление основных преимуществ, выгод, результата, которые могут быть достигнуты при использовании предложенных методов, подходов и

т.п.(приводится в выводах по работе).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Автоматизация процессов управления
2. Внешняя среда предприятий
3. Внутренняя среда предприятий
4. Изменение содержания функций менеджмента в условиях перехода предприятий к рынку
5. Имидж предприятия как фактор коммерческого успеха на рынке
6. Информационные системы управления предприятиями
7. Кадровый менеджмент
8. Квалификационные характеристики и аттестация кадров менеджеров
9. Контроль как функция управления на предприятиях

10.Методы менеджмента и их применение

11.Методы совершенствования организационных структур управления предприятиями

12.Миссия организации и использование этого понятия на предприятии

13.Мотивация на предприятиях

14.Общие принципы ведения переговоров

15.Организационная культура на предприятиях

16.Организационные структуры управления предприятиями

17.Организация контроля и регулирования хода производства

18. Основоположники науки управления в нашей стране

19.Особенности управления транспортом (грузовым или пассажирским)

20.Особенности японских методов управления

21.Оценка эффективности структур управления

22.Планирование стратегии

23.Принципы и методы построения систем управления

24.Принятие решений на разных уровнях управления предприятием

25.Производственная структура предприятий

26.Процесс принятия решения на предприятиях

27.Разделение труда на предприятиях

28.Содержание и развитие профессии менеджера

29.Социальная ответственность менеджмента

30.Стратегический менеджмент

31.Управление внешнеэкономическими связями на предприятиях

32.Управление деловой карьерой

33.Управление инновациями

34.Управление конфликтами и стрессом

35.Управление маркетинговыми исследованиями

36.Управление материально-техническим снабжением

37.Управление нововведениями или инновационный менеджмент

38.Управление персоналом

39.Управление по целям (результатам)

40.Управление производительностью труда

41.Управление развитием производственных мощностей

42.Управление своим временем или персональный менеджмент

43.Управление себестоимостью (затратами)

44.Управление социальным развитием

45.Управление экономическими рисками

46.Функции менеджера

47.Функции менеджмента

48.Целеполагание в системе управления. Цели и их декомпозиция

49.Эволюция структур управления в новых условиях хозяйствования

50.Эволюция управленческой мысли

51.Экономическая эффективность деятельности предприятий и пути ее улучшения

52.Элементы деловой этики. Правила поведения.

Содержание работы определяется общими требованиями к нему и планом работы. Примерные планы некоторых работ приведены ниже.

Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА

1. Историческое развитие природы менеджмента и профессии менеджера
2. Функции менеджера и виды менеджмента
3. Социально-психологический аспект профессии менеджера

Тема 2. ЭЛЕМЕНТЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ

1. Понятие, основы и виды этикета и деловой этики. Правила поведения в обществе
2. Одежда как элемент этикета
3. Использование визитных карточек. Подарки и сувениры
4. Этикет приемов.

Тема 3. ИМИДЖ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР КОММЕРЧЕСКОГО

УСПЕХА НА РЫНКЕ

1. Понятие и основа имиджа, взаимосвязь с паблисити
2. Внутренние деловые и межличностные отношения и внутренний имидж предприятия
3. Имидж и внешние деловые и межличностные отношения с клиентами, партнерами, общественностью
4. Официальная атрибутика как фактор имиджа

Тема 4. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1. Понятие, виды и типы управленческих решений, требования к ним
2. Процесс принятия решений, факторы, на него влияющие. Методы и способы принятия решений
3. Оптимизация управленческих решений. Оценка эффективности управленческого решения

Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

1. Понятие организационной структуры управления. Требования и принципы построения. Типы и их характеристики
2. Проектирование организационных структур управления. Этапы и способы проектирования. Централизация и децентрализация
3. Принципы построения организационных структур управления

Тема 6. МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

1. Необходимость, сущность и причины совершенствования организационных структур управления
2. Методы и этапы совершенствования
3. Определение эффективности от совершенствования

Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

 Понятие и методология определения производительности труда.

Использование понятия «производительность труда» Основы управления производительностью труда

Управление производительностью труда на предприятии

Тема 8. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЙ

1. Определение внешней среды, ее составляющие. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия
2. Характеристики внешней среды
3. Изменение составляющих внешней среды предприятий в условиях перехода к рынку

Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ Определение маркетингового исследования. Цели, задачи, схема, методы и инструменты маркетингового исследования

 Виды маркетинговых исследований (исследование рынка, конкурентов и т.д.)

 Использование маркетинговых исследований

Тема 10. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие контроля как одной из общих функций управления. Содержание контроля. Основные типы контроля
2. Фазы процесса контроля.
3. Эффективность контроля

Тема 11. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

1. Необходимость, уровни и участки автоматизации процессов управления
2. Использование АСУ и АРМов на предприятиях. Построение информационных систем
3. Эффективность автоматизации процессов управления

Тема 12. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие общих и конкретных функций управления. Различные подходы к классификации функций управления
2. Состав и содержание управленческих функций. Функциональная матрица предприятий
3. Взаимосвязь целей организации и функций управления

Тема 13. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
2. Кадровое планирование и работа с кадровым резервом
3. Кадровая политика в условиях рынка

Тема 14. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ

1. Классификация методов и приемов менеджмента
2. Разнообразие методов менеджмента: методы планирования, прогнозирования, постановки целей, принятия решений, совершенствования организационных систем и т. д.
3. Использование методов управления в различных ситуациях

Тема 15. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

1. Общая концепция, назначение, уровни разработки управленческой стратегии
2. Типы стратегий, методика стратегического планирования
3. Процесс стратегического планирования и его особенности на российских предприятиях

Тема 16. УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ ИЛИ ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Нововведения как объект инновационного менеджмента. Сущность, причины и формы нововведений
2. Определение экономического риска при инвестициях в инновационную деятельность и методы его снижения
3. Определение экономической эффективности от внедрения нововведений

(новой техники, организационно-технических мероприятий и т. д.)

Тема 17. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

1. Управленческий персонал и менеджер как его составляющая
2. Категории менеджеров, качества менеджеров, функции менеджеров
3. Изменение функций менеджеров в современных условиях

Тема 18. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И АТТЕСТАЦИЯ

КАДРОВ МЕНЕДЖЕРОВ

1. Понятие менеджера, категории и качества менеджеров
2. Квалификационные характеристики менеджеров. Повышение квалификации менеджеров
3. Аттестация кадров менеджеров

Тема 19. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЙ

1. Типы и технико-экономические особенности предприятий
2. Разнообразие производственных структур управления предприятиями
3. Взаимосвязь производственной и управленческой структур управления

Тема 20. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

1. Концепция, принципы и методы управления персоналом.
2. Управление деловой карьерой и продвижением персонала
3. Кадры предприятий, их классификация, структура, требования к их подбору и расстановке. Методы управления кадрами

Тема 21. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие организационной системы управления
2. Требования и принципы построения организационной системы управления
3. Разнообразие методов построения организационной системы управления

Тема 22. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Разделение труда – основа организационных отношений. Горизонтальное и вертикальное разделение труда, ступени и звенья управления
2. Разграничение и закрепление полномочий и ответственности в рамках организации.
3. Централизация и децентрализация

Тема 23. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие эффективности и показатели эффективности. Эффективность управления
2. Способы оценки экономической эффективности управления
3. Пути повышения эффективности управления

Тема 24. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЙ

1. Понятие внутренней среды организации. Составляющие внутренней среды
2. Воздействие внешней среды на внутренние переменные организации
3. Современные теории структурирования организаций

Тема 25. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

 Роль и задачи социального планирования. Социальное планирование как один из разделов бизнес-плана предприятия

 Содержание и порядок разработки планов социального развития

 Проблемы социального развития предприятий и пути их решения

Тема 26. УПРАВЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ (ЗАТРАТАМИ)

1. Понятие себестоимости. Калькуляция затрат
2. Управление себестоимостью
3. Пути снижения себестоимости

Тема 27. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ

1. Понятие конфликта, структура и виды конфликтов
2. Функции конфликтов и формы их разрешения
3. Управление стрессом

Тема 28. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

ПРЕДПРИЯТИЕМ

1. Понятие, виды и типы управленческих решений, требования к ним. Подходы к принятию управленческих решений
2. Процесс принятия решений, факторы, на него влияющие. Методы и способы принятия решений
3. Стратегическое и оперативное планирование и управление. Участие различных уровней управления в принятии управленческих решений

Тема 29. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

1. Исторический аспект
2. Особенности японских методов принятия решений, руководства

(лидерства), мотивации, группового поведения и т. д.

1. Возможность распространения японских методов управления на российскую практику управления

1. **ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Объем курсовой работы составляет не менее 30 страниц машинописного текста.

**Содержание** включает названия разделов, подразделов работы с указанием страницы начала каждой части.

**Введение** содержит научное обоснование проблемы, ее актуальности, цель и задачи исследования, определение методологической основы исследования, структуру и методы исследования, определение теоретической и (или) практической значимости работы. Объем введения – 2 – 3 страницы.

**Основная часть** работы состоит, как правило, из трех логически связанных и соподчиненных разделов, каждый из которых подразделяется на несколько частей (подразделов). При необходимости число разделов может быть увеличено.

При рассмотрении содержания выпускной работы следует учитывать, что возможны различные подходы к ее выполнению. Если тема обширна, то в работе могут быть отражены только некоторые из наиболее существенных ее сторон, но они должны быть раскрыты полностью. Возможен и другой подход: изложение охватывает все аспекты, раскрывающие тему, главное внимание уделяется при этом их взаимосвязи и сравнительному анализу.

**Заключение** содержит общие выводы по работе, в нём подводятся итоги решения поставленных задач, обобщаются полученные результаты. Оценивается полнота решения поставленных задач.

**Список литературы** оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа к оформлению библиографии; в нем указываются все использованные студентом источники научной и технической литературы и документации. Количество используемых источников – не менее 20.

Необходимым условием оформления и защиты КР является наличие графического приложения. Оно может быть представлено в виде рисунков (схем, графиков и диаграмм) и таблиц, которые должны наглядно дополнять и подтверждать изложенный в тексте материал.

Текст работы должен быть машинописным на одной стороне белой бумаги формата А4 (210х297 мм). При выполнении КР необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всей работе. В КР должны быть четкие, нерасплывшиеся линии, буквы, цифры и знаки.

При выполнении работы (в текстовом редакторе WORD) необходимо установить следующие параметры:

* размер левого поля - 30 мм, правого - 15 мм, верхнего и нижнего полей
* 20мм;
* шрифт Times New Roman, размер шрифта 14;
* выравнивание по ширине, первая строка равна отступ 1,27 см, межстрочный интервал – 1,5 (отступ справа/слева и интервал перед/после равны нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк).

Цвет шрифта - черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

 Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ»,

«ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ»,

«ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы. Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится. Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Все страницы КР, включая иллюстрации и приложения, нумеруются по порядку без пропусков и повторений. Первой страницей считается титульный лист, на котором номер страницы не ставится, на следующей странице ставится цифра «2» и т.д. В общую нумерацию входят список литературы и приложения.

Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Главы КР должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждой главы, и номер пункта должен состоять из номеров главы и пункта в главе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

В конце номера главы и пункта (подпункта) точка не ставится.

Каждую главу КР необходимо начинать с нового листа (страницы).

Заголовки глав следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Заголовки пунктов и подпуктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине.

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Расстояние после заголовка главы и пункта - 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом - 1 свободная строка.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не допускается), запись производится с абзацного отступа.

При необходимости ссылки в тексте работы на один из элементов перечисления вместо дефиса ставятся строчные буквы в порядке русского алфавита, начиная с буквы а (за исключением букв ё, з, й, о, ч, ъ, ы, ь). Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей КР арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Таблица\_\_\_\_\_\_\_\_ − \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 номер Название таблицы с большой буквы (точка в конце не ставится)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   |   |   |   |
| 1  | 2  | 3  | 4  |
|   |   |   |   |
|   |   |   |   |

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист

(страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Иллюстрации должны иметь наименование. Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки: Рисунок 1.1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить).

Список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа к оформлению библиографии; в нем указываются все использованные в работе источники литературы и документации

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте. При этом ссылки обозначаются следующим образом: [5, с. 12]. Это значит, что студент ссылается на страницу 12 источника под номером 5 списка использованной литературы.

Правильность, аккуратность оформления курсовой работы являются обязательным условием ее выполнения и учитываются при оценке.

## 5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ

**РАБОТЫ**

Курсовая работа должна быть выполнена в соответствии с выданным руководителем заданием с соблюдением сроков курсового проектирования, установленным учебным планом и конкретизированным преподавателем в соответствии со структурой работы. В задании уточняются названия глав, которые должны быть обязательно раскрыты в курсовой работе. Студент по своему усмотрению может развить тему и добавить главу(главы), но не заменять их.

На выполнение курсовой работы отводится 8 недель, то есть около 2 месяцев с момента выдачи задания. Точки контроля и самоконтроля предусматривают отведение примерно 2-х недель на проработку одной главы, а также на оформление курсовой работы. Для уточнения правильности выполнения и оформления рекомендуется представление оформленной начисто 1 главы работы (анализ понятийного аппарата) на предварительную проверку преподавателю.

Выполнение курсовой работы целесообразно осуществлять по следующим этапам:

1. Самостоятельный выбор студентом темы курсовой работы из перечня рекомендуемых кафедрой тем (см. настоящие методические указания).Этот перечень ежегодно уточняется кафедрой и доводится до сведения студентов руководителями курсовых работ. С разрешения кафедры и по согласованию с руководителем курсовой работы студент может выполнять курсовую работу на тему, близкую к рекомендованным или по заявленной организацей. Тема курсовой работы утверждается руководителем. Не допускается выполнение курсовой работы на одну и ту же тему студентами одной учебной группы.
2. Подбор литературы в соответствии с темой курсовой работы, который осуществляется по картотеке, реферативным журналам, каталогу в библиотеке университета и других библиотеках.
3. Выполнение курсовой работы в соответствии с намеченным планом.

Студент консультируется с руководителем по ходу выполнения курсовой работы, уточняет ее план, получает рекомендации по использованию литературы, обсуждает наиболее сложные вопросы. Кафедра составляет и утверждает расписание консультаций по курсовым работам, осуществляет контроль за его соблюдением. Контроль за ходом работы осуществляется руководителем в соответствии с графиком написания курсовой работы.

**6. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

Полностью подготовленная курсовая работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка курсовых работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи.

Если в результате проверки обнаружены существенные ошибки, неполный объем или низкое качество оформления работы, она возвращается студенту для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются студенту. На титульном листе ставится подпись «К защите с доработкой», «На доработку или «на переработку». В этом случае студент обязан в установленный срок выполнить все указания и представить вновь курсовую работу на проверку.

При соответствии курсовой работы требованиям настоящих методических указаний руководитель ставит на титульном листе подпись "К защите".

Защита курсовых работ проводится в назначенный преподавателем – руководителем проекта день и час. При защите студент должен показать знания и уметь отвечать на вопросы по теме курсовой работы, а также на замечания, содержащиеся в рецензии руководителя.

Защита курсовых работ может проходить в различных формах. Защита курсовых работ осуществляется или в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблемы темы или в присутствии группы студентов. При этом автору курсовой работы предоставляется 10-15 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы по существу работы.

Студент, не представивший в установленный срок курсовую работу или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность и к экзамену по курсу "Основы менеджмента" не допускается.

Курсовая работа оценивается по четырехбалльной системе:

отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

В процессе защиты и при оценке курсовой работы обращается особое внимание на:

* обоснование выбора темы работы и четкое формулирование ее целей и задач;
* степень соответствия объема и содержания темы курсовой работы, ее целям и задачам;
* понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем, глубину их проработки;
* самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме;
* логику и четкость изложения;
* обоснованность основных положений, выводов, предложений;
* знание литературы по разрабатываемой теме;
* качество оформления работы;
* правильность ответов на вопросы в ходе защиты курсовой работы; - умение отстоять свою точку зрения.

## 7. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ Основная литература

1. Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие (Рекомендовано УМЦ «Профессиональный учебник» в качестве учебника для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080504 «Государственное и муниципальное управление», 080500 «Менеджмент организации»). – М.: Юнити-Дана, 2016. – 384 с.
2. Курс лекций дисциплины "Теория управления": Направление

подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Квалификация выпускника Бакалавр. Форма обучения очная</font>. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 187 с. : ил.

1. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - 336 с. - (Бакалавр. Академический курс). -

Библиогр.: с. 335-336. - ISBN 978-5-9916-6669-5

1. Коробко, В. И. Теория управления / В.И. Коробко. - Москва :

Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - ISBN 978-5-238-01483-8.

1. Парахина, В. Н. Теория организации : учеб. пособие для вузов / В.

Н. Парахина, Т. М. Федоренко. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2011. - 296 с. -

Гриф: Рек. УМО. - Библиогр.: с. 293-295;

1. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – 2е изд. – Москва : Дашков и К, 2012. – 342, [1] c. : ил., табл. ; 20. – Библиогр.: с. 342-343. – ISBN 978-5-394-01758-2
2. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 624 с. – Гриф: Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления.

##  Дополнительная литература

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент/ И. Н. Герчикова : Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.
2. Теория управления/ Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого: учебник - М.: Финансы и статистика, 2008.
3. Управление организацией/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой,

Н.А. Соломатина.:учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2004.

1. Анализ трудовых показателей. Учебное пособие для вузов / сост.

Кольцов Н. А. и др.; под общ. ред. [и с предис.] П. Ф. Петроченко. 2-е изд., перераб. – М.: Экономика, 2005. – 288 с.

1. Андреев, В.И. Конфликтология. Учебное пособие для вузов / В.И. Андреев. − М.: Народное образование, 2008. − 201 с.
2. Батьковский, С.А. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту / С.А. Батьковский, С.М. Попов // Проблемы теории и практики управления. 2009. №1. С. 104 − 109.
3. Бовыкин, В.А. Новый менеджмент/ В.А. Бовыкин. − М.: Экономика,

2007. − 284 с.

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учеб. − М.: Проспект, 2007. − 688 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс. Учебник для экономических специальностей вузов / О.С. Виханский, Л.И.

Наумов – М.: Изд−во МГУ, 2005. – 416 с.

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов / А.П. Егоршин. − Новгород: НИМБ, 2007. − 607 с.
2. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом.Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов; под общ. Ред. С.А. Сухарева. − Екатеринбург: Деловая книга , 2008. − 232 с.
3. Кокорев В.Л. Мотивационные модели в управлении. Учебник для вузов / В.Л. Кокорев. – Барнаул: Изд−во АГУ, 2006. – 250 с.
4. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебник для вузов / Е.В. Маслов. − М.: ИНФРА-М, 2009. − 586 с.
5. Современное управление. Учебник для вузов / под ред. Д.Н.Карпухина,

Б.З. Мильбнера. − М.: Издатцентр,2009. − 337 с.

1. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д.

Столяренко. −Ростов на Дону: Дон, 2007. − 198 с.

МИНИCTEPCTBO НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ

ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям по дисциплине

 **«**Теория управления**»** для студентов направления подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Ставрополь, 2021**

**СОДЕРЖАНИЕ**

 Практическое занятие 1. Сущность и значение менеджмента 3

 Практическое занятие 2. Социальная ответственность бизнеса и 5

этика менеджмента

 Практическое занятие 3. Профессия - менеджер 8

 Практическое занятие 4. Эволюция управленческой мысли 9

 Практическое занятие 5. Понятие и виды организаций. Факторы 12

успеха организаций

 Практическое занятие 6 Организации и их делова среда 15

 Практическое занятие 7. Структура организации. 17

Совершенствование организационных структур.

 Практическое занятие 8. Общие и специальные функции 20

управления. Функция организации. Делегирование полномочий

 Практическое занятие 9. Функции менеджмента: мотивация 22

 Практическое занятие 10. Функция контроля 25

 Практическое занятие 11. Оценка принятых решений 29

 Практическое занятие 12. Постановка проблем и принятие 31

индивидуальных и коллективных решений

 Практическое занятие 13. Понятие и виды коммуникаций 33

 Практическое занятие 14. Процесс коммуникаций. 35

Коммуникативные барьеры

 Практическое занятие 15. Оценка стиля управления. Стили 37

поведения в конфликте

 Практическое занятие 16. Работа в командах 39

 Практическое занятие 17. Лидерство и руководство 40

 Практическое занятие 18. Оценка эффективности управления 43

 Список рекомендуемой литературы 45

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1**

**СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Теоретическая часть**

Новые взгляды на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде сформировались в 70 – 80-е годы XX столетия. Согласно новой управленческой парадигме (системе взглядов на менеджмент), сформулированной американским экономистом Питером Друкером, к базовым принципам менеджмента относят: ситуационность, системность, социальную направленность. В центре современных взглядов на менеджмент и в основе новых принципов управления находится проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды, которые нередко диктуют стратегию и тактику организации.

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций руководитель должен поступать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, «встраивая» свои знания и опыт в реальную действительность с выгодой для организации, общества и себя.

Именно руководители решают, какие цели будут поставлены перед организацией, какие методы производства будут использованы, какие формы оплаты труда использованы и т. д. Именно они своей организованностью и личным примером задают тон в организации.

Требования к компетенции менеджеров можно подразделить на две составляющие:

1. Профессиональные знания и умения.
2. Способность работать с людьми и управлять самим собой, для чего необходимы специфические личностные качества:

Необходимо также учитывать характер изменений содержания ролей, которые играют менеджеры в организации*:*

* руководителя: формирует отношения внутри и вне организации, осуществляет мотивацию членов организации на достижение целей, координирует их усилия и выступает в качестве представителя организации;
* информационные роли: собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее, разъясняет политику и основные цели организации;
* роли по принятию решения: выбирает направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки;
* согласующие роли по поддержанию балансов интересов и по разрешению конфликтов.

Следует отметить, что в современном обществе произошла принципиальная смена представления о социальной роли менеджмента: социальная ответственность организации рассматривается в качестве важнейшего критерия ее трудовой деятельности, работа с персоналом приобретает новые черты – гуманизм, сотрудничество.

**Упражнение**

**Управление организацией в XXI веке**

Составить список тенденций, происходящих в управлении бизнесом в настоящее время (по принципу: управлять – значит предугадывать), обдумывая доказательную сторону своего списка.

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Объясните, для чего нужно управление. Поясните, в чем состоит разница между социальным и техническим управлением.
2. Управление: наука или искусство?
3. Каково определение менеджмента? В чем сущность понятий «управление организацией» и «менеджмента»? Выделите его основные грани.
4. Какие вы знаете подходы к менеджменту? Раскройте их сущность.
5. Субъекты менеджмента: менеджер, бизнесмен, предприниматель.
6. Какие группы ролей играют менеджеры в организации?
7. Назовите предмет, метод менеджмента.
8. Дайте определение принципа менеджмента. Назовите принципы менеджмента, выделенные А. Файолем.
9. Определите сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.
10. Раскройте суть понятия «эффективность управления» и предложите свое понимание факторов, которые ее обусловливают.
11. Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, покажите их общие моменты и различия.

Литература: основная [1, 3, 5];

 дополнительная [1, 5, 7].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2**

**СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА И ЭТИКА**

**МЕНЕДЖМЕНТА**

**Теоретическая часть**

Понятие социальной ответственности стало привлекать внимание менеджеров полвека назад: в 60-х годах 20-го века. Сегодня менеджерам приходится принимать решения, связанные с социальной ответственностью в разных областях: благотворительность, ценообразование, взаимоотношения работников, охрана природных ресурсов, качество товаров и охрана труда – это лишь краткий перечень очевидных проблем морально-этического характера.

Этика – правила и принципы, определяющие правильное или неправильное поведение.

Менеджерам нужно этическое «чутье» для определения этичности и неэтичности своих решений.

На понятие социальной ответственности оказывают влияние ряд факторов:

* стадия морального роста (степень независимости моральных принципов от внешнего влияния здесь имеют значение *сила эго* (самодостаточность, убежденность) и степень самоконтроля (высокий – человек считает, что он сам хозяин своей судьбы, низкий – все зависит от удачи, шанса);
* личные качества (широкий диапазон морально-этических вопросов);
* сложность проблемы;
* культура организации.

**Задания**

**Управленческая ситуация 1**

Управление персоналом – одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. «Охота за головами» или переманивание – достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

**Вопросы к анализу ситуации:**

Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

**Управленческая ситуация 2**

В небольшой организации, занимающейся редакционной и издательской деятельностью, в офисе работало 5 сотрудников. Отношения внутри коллектива в основном были теплые, даже дружеские. Но в определенный период начались проблемы с финансированием организации (иногда такое бывает). На этой стадии сотрудники уделяли работе больше времени и старались помочь ситуации. Когда пришло время зарплаты, начальник каждого в отдельности попросил подождать с выплатой, мотивируя этот факт сложным финансовым положением организации, и получил согласие коллектива. В дальнейшем выплаты заработной платы стали нерегулярными и суммы стали меньше.

**Вопросы к анализу ситуации:**

Оцените нравственную ситуацию «до» и «после» трудностей компании. К чему может привести дальнейшее развитие событий? Опишите сценарии возможного поведения руководства компании.

**Вопросы к практическому занятию:**

1.Перед кем несут ответственность менеджеры? в какой форме?

1. Какое влияние оказывают социальные факторы на действия менеджеров? Как этические принципы влияют на принятие управленческих решений?
2. В каких областях и видах деятельности менеджеров существуют проблемы морально- этического характера?
3. Какие можно назвать аргументы в пользу социальной ответственности бизнеса?
4. Какие можно назвать аргументы против социальной ответственности бизнеса?

Литература: основная [1, 2, 4];

 дополнительная [5, 7].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3**

**ПРОФЕССИЯ - МЕНЕДЖЕР**

**Методические рекомендации**

Цель игры: актуализация знаний, представлений, отношений участников в области идеала будущей профессии.

Участники игры разбиваются на «лаборатории» по 5 – 7 человек. Это могут быть лаборатории:

а) правовых основ жизни общества;

б) экономического роста и благосостояния;

в) этических основ и культурного развития;

г) психологии взаимоотношений в коллективе;

д) здорового образа жизни;

е) семейного благополучия;

и др.

Задача каждой «лаборатории» составить перечень из 10 – 15 вопросов, обдумывая их смысловую нагрузку, которые они могли бы задать абитуриенту института, поступающему на специальность «Государственное и муниципальное управление» для определения целесообразности его приема в институт именно на данную специальность.

 После завершения составления вопросников происходит процедура поступления в институт. Конкурсные экзамены абитуриент сдал успешно, проходящее собеседование должно подвести окончательный итог.

 Каждая лаборатория по очереди задает свои вопросы абитуриенту и, обсудив полученные ответы, принимает аргументированное решение (на основе выработанных оценочных показателей) о приеме в институт, дает рекомендации абитуриенту. Обсуждение происходит после того, как все лаборатории закончат задавать вопросы.

Итоги работы каждой лаборатории подводятся по следующим критериям:

1. количество подготовленных вопросов (количество баллов равно количеству вопросов);
2. качество (смысловая нагрузка) вопросов (за каждый

содержательный вопрос – 1 балл);

1. аргументированность выводов и рекомендаций абитуриенту при подведении итога собеседования (по десятибалльной шкале).

Подведение результатов осуществляется коллективами лабораторий (кроме той, которая задавала вопросы). Результаты заносятся в таблицу.

Итоговая оценка получается в результате рассмотрения таблиц всех

«лабораторий» и оценки преподавателя. Поощряются сотрудники «лаборатории», набравшей наибольшее количество баллов.

**Таблица для подведения итогов:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название лаборатории  | Баллы за количество вопросов  | Баллы за качество и оригинальность вопросов  | Аргументированность выводов  | Всего баллов  |
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |

Литература: основная [1, 2, 3];

 дополнительная [5, 6, 7, 8].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**

**ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

**Методические рекомендации**

Основными этапами развития управленческой мысли нужно считать два периода **–** донаучный, когда управленческая мысль развивалась в составе других наук, и научный **–** когда была сформирована и признана наука управления, со всеми ее научными течениями, «школами» и подходами.

Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Слоун, Д. Рокфеллер, Дж. Муни были не только крупнейшими практиками менеджмента, приведшими свои компании к деловому успеху, но и крупными философами менеджмента, определявшими стратегию делового предпринимательства.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т. е. способствовала росту эффективности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. Эта школа основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни, продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения.

Школа науки управления установила, что все переменные (факторы) как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение в одной из них вызывает изменения в других.

50-е годы ХХ в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению.

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Какие периоды выделяют в развитии управленческой мысли?
2. В чем заключается сущность и основные концепции школы научного управления?
3. Какое влияние оказала школа научного управления на формирование современного менеджмента?
4. Кто явился основоположником классического направления в менеджменте? Каковы основные концепции административной школы?
5. Какова характеристика школ психологии? С чем связано их возникновение и развитие?
6. Как раскрываются понятия «человеческие отношения» и «бихевиоризм»?
7. Чем характеризуется процессный, системный и ситуационный подходы в менеджменте?
8. Дайте оценку 14 принципам менеджмента, сформулированным А. Файолем.
9. Какие положения, принципы классической (административной) школы используются в современном менеджменте?
10. В чем состоит содержание и значение Хоторнского эксперимента?
11. Что явилось стимулирующим началом в развитии науки менеджмента в США?
12. Каково отношение в развитых западных странах к специалистам в области менеджмента?
13. Почему много лет США обгоняли своих европейских партнеров в области производительности труда?
14. Каковы принципы стратегического управления и планирования в фирмах США?

Литература: основная [1, 3, 4]; дополнительная [3, 5, 6, 7].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5**

## ФАКТОРЫ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ

**Всеобщее управление качеством (Total Quality Management- TQM) (1980-1990г.г.)-** Философия менеджмента, которая руководствуется потребностями и ожиданиями клиента и сосредоточена на постоянном совершенствовании рабочих процессов. Наиболее известным представителем и автором базовой программы TQM является американец Эдвардс Деминг.

Философия TQM противоположна более ранним теориям менеджмента, в основе которых лежало предположение о том, что единственный путь к повышению производительности лежит через снижение затрат.

## Основные концепции всеобщего управления качеством

1. Особое внимание уделяется *клиенту*. Клиенты – это не только внешние потребители, приобретающие товары или услуги организаций. Существуют также внутренние клиенты (например, персонал, занимающийся отгрузкой или расчетами с кредиторами), с которыми происходит определенное взаимодействие; они работают в организации для обслуживания третьих сторон.
2. *Забота о непрерывном совершенствовании*. TQM **–** это обязательство, которое невозможно выполнить до конца.Даже очень хорошее качество недостаточно хорошо. Его всегда можно повысить.
3. Повышение качества *всего*, что делает организация. Согласно философии TQM, качество – понятие очень широкое. Оно относится не только к конечному продукту, но и к тому, как организация осуществляет поставки, как быстро она реагирует на жалобы и претензии клиентов, насколько вежливо ее сотрудники отвечают на телефонные звонки и т.п.
4. Точность *измерений*. Если организация принимает на вооружение философию TQM, ей необходимо пользоваться статистическими методами, позволяющими оценить все важнейшие переменные показатели деятельности организации. Полученные данные сравниваются со стандартами, нормами и эталонами, что позволяет выявить проблемы, проследить их источник и устранить причины.
5. *Передача полномочий работникам*. Согласно философии TQM, в процесс совершенствования необходимо вовлекать людей, занятых выполнением конкретных работ. При реализации программ TQM широко используются коллективные методы работы, что позволяет наделять людей определенными полномочиями в процессе выявления и решения проблем.

## Ситуация 1. Лучший строитель коттеджей в штате Техас

Дойль Вильсон из Остина, штат Техас, нарушил все традиции ведения бизнеса в строительстве – отрасли промышленности, которая никогда не считалась ни творческой и интересной, ни высокотехнологичной, а для многих людей скорее ассоциируется с постоянным нарушением сроков и невыполнением обязательств. Воспользовавшись принципиально новыми принципами ведения дел, г-н Вильсон создал действительно «быструю» компанию в одной из самых «медленных» отраслей.

Как президент, создатель и главный управляющий компании Doyle Wilson HomeBuilder, Inc., в течение 1996 года г-н Вильсон продал в районе Остина 404 дома стоимостью свыше 56 миллионов долларов. В 1997 году его компания продала 430 домов, доведя доход почти до 60 миллионов долларов. Г-н Вильсон не был крупнейшим строителем коттеджей в штате Техас и даже в Остине, но оказался одним из самых больших новаторов. В чем же его отличие от конкурентов?

Первое, что отличает Doyle Wilson HomeBuilder, Inc. От подобных ей компаний, заключается в том, что дома здесь строятся действительно очень быстро. Менеджеры и служащие умеют сокращать сроки строительства.

Например, в течение девяти месяцев среднее время строительства домов фирмой г-на Вильсона сократилось на 25% - с 165 до 124 дней, и теперь он работает над снижением и этого показателя. Почему же строить быстрее означает строить лучше? Потому что, чем быстрее строится дом, тем он дешевле. Г-н Вильсон предлагает клиентам жилье на 10% дешевле, чем все его конкуренты.

Второе, что отличает Doyle Wilson HomeBuilder, Inc. – это то, что сам гн Вильсон всерьез относится к основным концепциям менеджмента, особенно к качеству и эффективности. Он обновил и перестроил свою компанию согласно принципам и идеям качества Эдварда Деминга и использовал производственные принципы, развитые в компании Toyota Motor. Его стремление к качеству и эффективности в 1996 году было отмечено Национальной премией за качество жилья. Очень интересна и поучительна история превращения г-на Вильсона в ярого приверженца высокого качества.

 1991 году, желая приобрести новый автомобиль, он попал в представительство компании Austin, которое занималось разработкой новых методов обслуживания клиентов, основанных на принципах качества Деминга. Г–н Вильсон был настолько заинтригован, что записался на семинар, который вел сам Деминг. Несколько позднее, уже после посещения этого семинара, в руки Д.Вильсона попал бестселлер «Машина, изменившая мир», в котором описывались принципы работы компании Toyota Motor. Г-н Вильсон прочувствовал огромное значение обоих подходов и приступил к воплощению их в своем бизнесе. Поначалу его менеджеры и работники считали сумасшедшей эту навязчивую идею ускорения процесса работ и максимально быстрого устранения любых дефектов, однако Д.Вильсон настойчиво продолжал претворять в жизнь свою программу перемен. В конечном итоге работники начали воспринимать и поддерживать ее. Г-н Вильсон же в это время обдумывал возможность расширения программы. Он понял, что многие задержки в строительстве происходили еще на стадии подготовки, поэтому он поехал в Департамент строительства Остина, чтобы выяснить, как можно ускорить процесс оформления необходимой документации. Результатом стали наиболее производительные отношения фирмы с городскими властями и внушительное сокращение времени, затрачиваемого на получение необходимых разрешений (с 7-21 дней до 24-48 часов). Г-н Вильсон занялся также своими отношениями с поставщиками. Он сократил количество поставщиков строительных материалов с 100 до 40 и интенсивно работал с ними для сокращения сроков поставок.

Сегодня, хотя г-н Вильсон доволен достижениями своей фирмы, он отлично знает, что впереди еще долгий путь. Он заявляет: «Мы работаем по принципу постоянного усовершенствования, а постоянное совершенствование не прекращается никогда».

1. В чем «секрет» успеха организации?
2. Какие слагающие успеха компании вы можете выделить?
3. Опишите факторы внутренней среды компании г-на Вильсона, используя общие характеристики организаций.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6**

**ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ДЕЛОВАЯ СРЕДА**

**Теоретическая часть**

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы внешней среды, более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Руководитель должен ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, которые решающим образом влияют на успех организации.

К факторам косвенного воздействия относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые и т. д.

Выделяют различные факторы внутренней среды организации. По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации – это цели, структура, задачи, технология и люди. Реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления, так и политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспосабливать свои внутренние переменные.

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Что такое организация?
2. Назовите общие характеристики организаций.
3. Когда деятельность организации можно считать успешной?
4. Каковы определения эффективности, производительности?
5. Какие ресурсы используются разными организациями?
6. Что такое внешняя среда организации? Каковы ее основные характеристики?
7. Как внешняя среда влияет на организацию?
8. Что такое внутренние переменные организации?
9. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
10. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
11. Какие существуют подходы к выделению параметров внутренней среды организации?
12. Что такое цели организации? Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?

Литература: основная [1, 3, 4, 5]; дополнительная [2, 3, 5, 7].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7**

**СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР.**

**Теоретическая часть**

При построении организации задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая наилучшим образом отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

 Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации, а сама структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку со временем стратегии меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационных структурах.

Основные принципы формирования организационных структур:

1. принцип единства распорядительства и персональной

ответственности;

1. соответствие звеньев управления функциям управления;
2. принцип четкого функционального разграничения;
3. принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством;
4. принцип распространенности контроля;
5. принцип минимизации ступеней управления;
6. сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;
7. принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
8. принцип рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций.

**Задания**

**Управленческая ситуация 1**

Сокращение звеньев управления

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число управленческих звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» – 7, у «Форд Мотор» – 17, у «Дженерал Моторс» – 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенных структур управления в компаниях – чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших звеньев над низшими; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение звеньев управления до разумного минимума во многих случаях сказывается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих звеньев с 5 до 2, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с 6 недель до 3 дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше 4 звеньев управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления, и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

**Управленческая ситуация 2**

 «Двухэтажный» бизнес

Выплавка металла и сборка видеомагнитофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство – таков спектр деятельности акционерной компании «Тулачермет». Возникшая на базе Новотульского металлургического завода, основного поставщика товарного чугуна для машиностроения в средней полосе России, компания стремительно расширяет круг своих интересов.

«Мы создаем «двухэтажную» экономику, – подчеркивает генеральный директор компании Анатолий Пухов, – к основному металлургическому ядру примыкают мелкие фирмы. Малые предприятия, общества с ограниченной ответственностью, кооперативы пользуются нашими ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива».

**Управленческая ситуация 3**

Сокращение персонала

 На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал до конца 1992 г. в компании «IBM» – крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных пропромышленно-экономических групп с самостоятельным управлением.

 В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

**Вопросы для анализа ситуаций :**

1. Какие из типов структур управления больше всего подходят для данных ситуаций?
2. Как сказывается на эффективности управления их применение?
3. Много или мало иметь 5 уровней управления между исполнителем и директором?
4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления (по отношению к степени централизации) на число уровней управления?
5. Как вы понимаете принцип: «Стратегия определяет структуру»?

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Каковы основные характеристики организационной структуры?
2. Какова последовательность проектирования организационной структуры управления?
3. Какие факторы определяют ситуационный характер организационной структуры?
4. Какая существует связь между структурой и стратегией, планами развития организации?
5. Назовите и охарактеризуйте известные вам организационные структуры управления.

Литература: основная [1, 2, 3]; дополнительная [5,7].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8**

## ОБЩИЕ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ФУНКЦИЯ

**ОРГАНИЗАЦИИ. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ**

**Теоретическая часть**

Важнейшим видом процессов управления являются функции управления. Функция управления – это направление или вид деятельности работников аппарата управления, характеризующийся обособленным комплексом задач управленческой системы.

Выделяют два аспекта организационного процесса:

1. деление организации на блоки, подразделения и разработка организационной структуры (в статичном виде);
2. установление взаимоотношений между подразделениями и уровнями управления. Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач.

Делегирование *–* передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

М.П. Фоллет: «Искусство управления заключается в умении добиться выполнения работы другими», поэтому делегирование – акт, который превращает человека в руководителя.

**Задания**

**Управленческая ситуация 1**

Представьте себя на месте управляющего, который делегирует полномочия своему подчиненному. Но у подчиненного есть вопросы к вам:

1. Отсутствие времени на выполнение работы.
2. Нецелесообразность выполнения задания, с точки зрения сотрудников коллектива.
3. Отличие данного поручения от обычной работы, которое вызывает боязнь новизны.
4. Отказ работать над заданием под предлогом, что оно не относится к компетенции и обязанности данного работника.
5. Неготовность к выполнению задания.
6. Необходимость отсрочки, так как срок выполнения работы, поставленный руководителем, слишком мал.
7. Предложение поручить эту работу другому сотруднику, который уже занимался решением данной проблемы.

**Задание**: обоснуйте ваш ответ – ответ управляющего на вопросы подчиненного. На основе анализа предпримите действия.

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Что такое функции управления? Какие функции управления вы знаете?
2. Дайте определение функции организации.
3. Что такое делегирование полномочий?
4. Какие существуют подходы к делегированию полномочий? Какие полномочия делегируются всегда? Какие обычно не делегируются?
5. Кого из подчиненных следует наделять полномочиями?

Охарактеризуйте их качества.

1. Какие существуют правила эффективного делегирования?
2. Какие есть препятствия эффективному делегированию полномочий?

Литература: основная [1, 3, 4];

 дополнительная [5, 6, 7].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9**

**ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: МОТИВАЦИЯ**

**Теоретическая часть**

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

 Современные теории основаны на таких понятиях, как потребность и вознаграждение. Потребность **–** ощущение недостатка чего-либо. Вознаграждение **–** это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждений: внутреннее (дает сама работа – значимость, самоуважение, содержательность, возможность творчества и др.) и внешнее (дается организацией – заработная плата, символы служебного статуса, продвижение по службе и др.).

Содержательные теории.

1. Иерархия потребностей по Маслоу.
2. Теория высших (всегда являющихся движущими) потребностей МакКлелланда.

Теория потребностей Ф. Герцберга.

Недостатки содержательных теорий: не учитывают индивидуальных особенностей людей, их прошлого опыта, а также вероятностного характера процесса мотивации.

Этих недостатков попытались избежать авторы процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости.

Выводы для управления: люди должны считать, что они получают справедливое вознаграждение, поэтому нужно показывать объективную разницу в зарплате, объяснять ее. Если вознаграждение субъективно, то лучше информацию о нем не афишировать.

**Задание**

Рассмотрев перечень форм поощрения работников, необходимо определить:

1. какие потребности из «пирамиды» А. Маслоу они призваны удовлетворить?
2. какие из них можно отнести к внутренним видам вознаграждения (которые дает сама работа), какие – к внешним (дается организацией)?
3. какие из перечисленных форм поощрения являются на ваш взгляд гигиеническими факторами, какие – мотиваторами (по теории Ф.

Герцберга)?

Перечень некоторых форм поощрений работников:

1. Пикники с участием коллектива организации.
2. Призы.
3. Задания, требующие определенных навыков и профессионализма.
4. Возможность отличиться.
5. Самостоятельность в решении некоторых вопросов.
6. Надбавка к заработной плате.
7. Признательность.
8. Служебный автомобиль.
9. Улыбка менеджера.
10. Продвижение по службе.
11. Более просторный офис.
12. Более престижная работа.
13. Премия.
14. Оплата медицинского страхования.
15. Участие в принятии решений.
16. Возможность приобрести акции организации.
17. Оказание материальной помощи при госпитализации.
18. Публичная похвала.
19. Престижное место для парковки машины.
20. Благодарственное письмо семье.
21. Фотография на Доске почета.
22. Дополнительные выходные дни.
23. Бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

Свое решение обоснуйте*.*

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Что такое мотивация? Какие теории мотивации вы знаете?
2. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
3. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?
4. На чем основана теория ожиданий В. Врума?
5. Какова основная мысль теории справедливости?

Литература: основная [1, 2, 3, 4]; дополнительная [5, 6, 7, 8].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10**

**ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ**

**Теоретическая часть**

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Предназначением контроля является предупреждение возможных отклонений, а не их ликвидация. Выделяют три вида контроля:

предварительный, текущий, заключительный.

Процесс контроля включает три этапа:

1. выработку норм или базы для сравнения (стандартов, технических условий, техпроцессов, критериев, оперативных планов, графиков, расписаний и пр.);
2. измерение реальных результатов и выявление отклонений от установленных норм;
3. принятие необходимых корректирующих мер.

Контроль будет эффективным, если он учитывает поведенческие факторы, имеет стратегическую направленность, ориентацию на результаты, соответствует виду деятельности, является своевременным, гибким, простым и экономичным.

**Задание**

**Управленческая ситуация**

Поистине королевский успех

За 250 лет своего существования компания *S.A.B*. стала в Великобритании настоящей традицией. На всех товарах вы увидите гордый знак льва, подпирающего большой золотой крест. Эти предметы – высочайшего качества изделия из кожи: конная упряжь, хлысты для открытых повозок, зонты и т. д. – представляют собой овеществленный символ благородства и дворянской чести. Сегодня это символ «поистине королевского успеха».

Этот семейный бизнес был основан в 1750 году. В те времена компания обслуживала преимущественно королевский двор, обеспечивая высококачественной продукцией королей и королев, принцев и принцесс. В течение продолжительного времени *S.A.B*. удавалось оставаться на вершине и показывать истинные чудеса успеха и прибыльности. Ее главный офис был расположен на элитарной улице Пиккадилли в Лондоне, и компания обслуживала только самых известных клиентов. Монархи Великобритании настолько высоко ценили заслуги *S.A.B*., что помещения на улице Пиккадилли сдавались компании за очень небольшую долю их истинной рыночной стоимости. К сожалению, все хорошее рано или поздно кончается.

Руководители *S.A.B*. посчитали, что период бурного расцвета будет продолжаться бесконечно. Поэтому они решили расширить производственные мощности; были построены новые фабрики, а все производственные операции объединены под одной крышей. Кроме того, была резко расширена сфера розничной торговли фирмы, включая заказы по почте. Такое расширение бизнеса, конечно, повлекло за собой увеличение издержек. Наиболее заметным событием стал переезд из традиционного помещения, расположенного на улице Пиккадилли (с его низкой арендной платой) в офис за несколько кварталов, аренда которого обходилась примерно в сотни раз дороже.

Конец 1980-х годов ознаменовался рядом весьма значительных перемен, и к исходу этого десятилетия период роста неожиданно прекратился. Британский фунт резко ослабел по сравнению с долларом, что привело к сокращению почти наполовину дохода *S.A.B*. от заказов по почте. Кроме того, начали меняться вкусы и предпочтения потребителей относительно приобретаемых ими товаров. Предметы роскоши, которые составляли подавляющую часть ассортимента *S.A.B*., уже не пользовались большим спросом. В результате события конца 1980-х годов привели *S.A.B*. к финансовой катастрофе: например, ежегодные убытки достигли 3 миллионов фунтов стерлингов. В 1990-х годах семья Эдни, которая управляла *S.A.B*. на протяжении 240 лет, продала свои акции посторонним инвесторам, передав предмет гордости Великобритании в распоряжение никому не известной корпорации. На протяжении последующих четырех лет *S.A.B*. все больше слабела, после чего ее согласился выкупить Джон де Брюйн.

То, с чем столкнулся г-н де Брюйн, приняв в июне 1994 года бразды правления *S.A.B*., нельзя было назвать ничем, кроме хаоса. В компании существовало только несколько весьма неэффективных механизмов контроля. Никто в действительности не знал, как идут дела и насколько успешно выполняются намеченные планы. Вскоре бизнесмен пришел к выводу, что вообще сомнительно, что в компании когда-либо существовали какие-либо стандарты и нормы. Итак, г-н Брюйн понял, что для выживания *S.A.B*. необходимы решительные серьезные перемены.

Чуть ли не самым первым шагом г-на де Брюйна стал возврат к переориентации на традиционный основной бизнес фирмы, а именно: на производство изделий из кожи высшего качества, что должно было вернуть фирме былое конкурентное преимущество. Бизнесмен также снизил издержки, сократив ряд должностей и переместив основные производственные мощности в более дешевые помещения, что позволило значительно снизить арендную плату. Он разработал и внедрил механизмы производственного контроля, позволяющие повысить объем выпускаемой продукции, одновременно повышая качество каждой произведенной единицы. Г-н де Брюйн также разработал процедуры для изучения стремительно меняющегося спроса. Кроме того, были составлены специальные планы и разработаны мониторинговые системы для охвата новых рынков сбыта в таких городах, как Париж, Нью-Йорк, Москва и Гамбург.

Предпринятые г-ном де Брюйном действия дали отличные результаты. Всего через год фирму было не узнать. Уже в 1995 году компания получила прибыль свыше 2 миллионов фунтов стерлингов, т. е. товарооборот компании всего за 18 месяцев вырос до 5 миллионов фунтов.

**Вопросы для анализа ситуации:**

1. Каким образом мог бы г-н де Брюйн использовать этапы процесса контроля, решая проблемы, возникшие в *S.A.B*.?
2. Учитывая, что *S.A.B*.работает в разных странах мира, стоит ли ей применять какие-то специфические системы контроля?
3. Какие общие и конкретные функции управления использовал г-н де Брюйн в своей деятельности?

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Что такое контроль как функция управления?
2. Какие виды контроля вы знаете?
3. Из каких этапов состоит процедура контроля?
4. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

Литература: основная [1, 2, 3, 5];

 дополнительная [1, 5, 7, 8].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11**

**ОЦЕНКА ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ**

**Теоретическая часть**

В некотором смысле тремя китами процесса управления можно считать такие виды деятельности, как сбор сведений и извлечение из них нужной информации, переработку этой информации с использованием всех накопленных знаний и принятие решения в виде управленческих команд. Решение – результат выбора из множества вариантов, альтернатив.

Управленческое решение является основной формой воздействия субъекта управления на управляемый объект, направленного на достижение поставленной цели. Оно является основным продуктом субъекта управления. Поэтому эффективность деятельности последнего определяется в основном эффективностью принимаемых субъектом управления решений. Принятию решений предшествует ответственная и напряженная работа по обоснованию именно определенного решения.

**Деловая игра**

 **Алгоритм решения управленческих проблем**

Деловая игра позволит участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы.

**Задание:**

1. Из 17-ти действий, обозначенных в бланке, надо составить алгоритм (последовательность) решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами от 1 до 17.
2. Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без консультаций с другими игроками. Индивидуальные оценки вносятся в графу 2.
3. Игроки разбиваются на команды по 5 – 6 человек. В свободном обмене мнениями вырабатывается общее коллективное мнение. Коллективные оценки заносятся в графу 3. Представитель команды докладывает и защищает групповое решение.
4. Руководитель игры зачитывает эталон. Участники вносят эталонные оценки в графу 5, затем сравнивают результаты с эталоном. 5. Вычисляется индивидуальная и групповая ошибки.

**Бланк участника игры**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы принятия управленческих решений  | Индивид. оценка  | Групповая оценка  | Эталон  | Индиивидуальная ошибка  | Групповая ошиб-ка  | Отклонение индивид. ошибки от групповой  |
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| 1.Документальное оформление задач  |   |   |   |   |   |   |
| 2. Определение разрешимости проблемы  |   |   |   |   |   |   |
| 3.Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого  |   |   |   |   |   |   |
| 4.Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме  |   |   |   |   |   |   |
| 5. Оформление решения  |   |   |   |   |   |   |
| 6. Разработка вариантов решения проблемы  |   |   |   |   |   |   |
| 7. Определение существования проблемы  |   |   |   |   |   |   |
| 8. Оценка новизны проблемы  |   |   |   |   |   |   |
| 9. Контроль за исполнением решения  |   |   |   |   |   |   |
| 10. Выбор решения  |   |   |   |   |   |   |
| 11. Оценка вариантов решения  |   |   |   |   |   |   |
| 12. Организация выполнения решения  |   |   |   |   |   |   |
| 13. Постановка задачи исполнителям  |   |   |   |   |   |   |
| 14. Выбор критерия оценки вариантов решения  |   |   |   |   |   |   |
| 15. Установление взаимосвязи с другими проблемами  |   |   |   |   |   |   |
| 16. Формулирование проблемы  |   |   |   |   |   |   |
| 17. Определение причин возникновения проблемы  |   |   |   |   |   |   |
| Сумма ошибок  |   |   |   |   |   |   |

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Что такое управленческое решение?
2. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
3. Какова обобщенная схема процесса разработки управленческого решения?
4. Какова классификация управленческих решений? Литература: основная [1, 2, 3];

 дополнительная [3, 4, 5, 6, 7].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12**

## ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

**Теоретическая часть**

Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем.

 Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Управлять вниманием в общении – важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он хочет увидеть и услышать именно то, что говорит и делает партнер, то должен уметь управлять своим вниманием. Разнообразные приемы активного слушания направлены на приобретение этого навыка.

Активное слушание помогает понять, оценить и запомнить информацию, полученную от собеседника. Кроме того, использование приемов активного слушания может побуждать собеседника к ответам, направлять беседу в нужное русло и препятствовать неверному пониманию или ошибочной интерпретации информации, полученной от собеседника. Цель – получение максимально полной и точной информации для принятия верного решения.

**Упражнение**

Определите, к какому виду коммуникативных барьеров можно отнести следующие помехи:

1. незнание языка;
2. различия в вероисповедании;
3. громкая музыка;
4. возраст;
5. неумение слушать;
6. привычка перебивать;
7. большое расстояние;
8. недоверие к собеседнику;
9. различие культур;
10. незаинтересованность в предмете разговора;
11. неприязнь к собеседнику;
12. холод, жара;
13. использование сленга;
14. разные темпераменты;
15. недостаточная освещенность помещения.

**Вопросы к практическому занятию**

1. Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?
2. Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?
3. Какие навыки необходимы менеджеру для осуществления эффективных коммуникаций?

Литература: основная [1, 3, 4];

 дополнительная [5, 6, 7, 8].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13**

**РАБОТА В КОМАНДАХ**

**Теоретическая часть**

Объектом изучения теории менеджмента являются микрогруппы или «малые группы», которые в своей совокупности образуют организацию. Необходимость изучения вопросов групповой динамики в менеджменте обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей. Прибегать к групповой форме принятия решений исследователи менеджмента советуют, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель. Ученые приводят ситуации, когда управление с помощью групп может быть предпочтительнее:

1. если проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, то необходима консультативная помощь специалистов для принятия решения;
2. когда предлагаемое решение является непопулярным, то использование групп будет способствовать ослаблению недовольства и сопротивления сотрудников организации;
3. если нецелесообразно сосредотачивать власть в руках одного руководителя, использование комитетов поможет распределить полномочия между несколькими лицами.

**Задание**

1. Сидящие рядом члены группы вырабатывают 10 признаков (привычек любимых дел), которые наиболее ярко характеризуют всю группу, объединяют ее членов.
2. «Двойки» объединяются, образуется 2 – 3 команды, которые также обсуждают 10 главных признаков, характеризующих группу в целом и придумывают ей название (герб, девиз).
3. Результаты выносятся для обсуждения на доску. Вырабатывается общее мнение: фиксируется 10 признаков, объединяющих всех.

**Вопросы к практическому занятию**

1. Понятие группы. Виды групп. Значение групп. Причины вступления людей в неформальные группы. Неформальные роли. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
2. Каковы основные причины вступления людей в малые группы?
3. С чем связана необходимость изучения вопросов групповой динамики в менеджменте?
4. Охарактеризуйте формальные группы в организации.
5. Что такое неформальные группы? Каковы их особенности и характеристики?

Литература: основная [1, 2, 4];

 дополнительная [5, 7].

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14**

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

**Теоретическая часть**

Комплексная методика анализа систем управления включает:

* анализ организационно-производственных структур (уровень специализации, концентрации, кооперирования, централизации производства);
* анализ организационных структур управления (функции, управленческие процессы, состав управленческих звеньев и их взаимодействие);
* анализ интеграции предприятий (факторы, объекты и глубина);
* анализ хозяйственной самостоятельности предприятий;
* анализ обеспечивающих подсистем управления (информационное, кадровое и техническое обеспечение).

Анализ теоретических подходов к определению наиболее важных направлений повышения эффективности деятельности организации позволяет объединить их в две группы:

1 группа – мероприятия по росту результата деятельности организации; 2 группа – мероприятия по более экономному использованию ресурсов (ресурсосбережению, снижению затрат фирмы).

**Вопросы к практическому занятию**

1. Что такое эффективность управления? Какова взаимосвязь понятий «эффективность», «производительность», «качество»? Как определять понятие «производительность»?
2. Каковы основные понятия эффективности управления? Какие виды эффективности выделяют экономисты?
3. Какие существуют подходы к определению показателей эффективности? Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?
4. Какие направления разработки организационно-технических мероприятий роста эффективности можно выделить в современных условиях?
5. Какова взаимосвязь социальных и экономических аспектов эффективности управления?

Литература: основная [1, 3, 5]; дополнительная [5, 6, 7, 8].

**Список рекомендуемой литературы** Основная литература:

* Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие (Рекомендовано УМЦ «Профессиональный учебник» в качестве учебника для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080504 «Государственное и муниципальное управление», 080500 «Менеджмент организации»). – М.: Юнити-Дана, 2016. – 384 с.
* Теория управления. Учебное пособие (Рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление») / под редакцией: Астахова Н. И., Москвитин Г. И. – М.: ЮРАЙТ, 2015. - 376 с.
* Герчикова, И.Н. Менеджмент - Management: учебник/ И. Н.

Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511 с.

Дополнительная литература:

* Бурков В.И., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами: учебник. – М.: Либроком, 2009. – 265 с.
* Батурин В.К. Общая теория управления: учебное пособие (Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебника для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика»). – М.: «Юнити-Дана», 2012. –

488 с.

* Теория управления : учебник / [Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина,

Л. И. Ушвицкий и др.] ; под. ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И.

Ушвицкого . - 2-е изд., доп. - М. : Финансы и статистика, 2008. - 608 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 592-600.

* Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. - М.:

Проспект, 2010. - 320 с.

* Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 576 с.
* Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков; Гос. ун-т управления. – М.: Юрайт, 2010. - 640 с.
* Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. И.Н. Шапкина. - М.: Юрайт, 2012. - 690 с.
* Менеджмент: учебник / А. М. Лялин и др.]; под ред. М. Л. Разу; Гос. ун-т упр. - 2-е изд., стер. – М.: КноРус, 2009. - 472 с.