

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ (ФИЛИАЛ) ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**В Г. ВОЛГОДОНСКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указанияк самостоятельной работе студентов

по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

**Составитель: д.э.н., проф. Пыряев В.В.**

УДК 65.01(075.8)

Волгодонск 2023

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Перечень и основное содержание тем лекционного курса

2 Содержание тем, вопросы для самопроверки, практические задания и самоконтроль к ним

3. Учебно-методическое и программно-информационное обеспечение

**ВВЕДЕНИЕ**

В рамках новой парадигмы образования резко возрастает значение практической и самостоятельной работы. Наряду с аудиторными занятиями основным методом изучения дисциплины является самостоятельная работа студентов с рекомендуемой литературой, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций. В методических рекомендациях приводится программа по дисциплине «Менеджмента» с указанием тем учебного курса и их содержанием. К каждой теме предлагаются контрольные вопросы для самопроверки знаний, а также тесты и практические задания.

**1 ПЕРЕЧЕНЬ И ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ЛЕКЦИОННОГО КУРСА**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Раздел  (название) | Номер и название темы, литература | Содержание |
| 1 | Основы и система менеджмента | 1.1 Сущность, принципы, функции, эволюция науки и практики управления | Сущность менеджмента, цели, задачи и интеграционные процессы в менеджменте, потребность, необходимость и возможности менеджмента, функции менеджмента, эволюция науки и практики управления. |
| 1. 2 Методологические основы менеджмента | Основы методологии менеджмента, системного, процессного подходов, основы планирования, внутренняя, внешняя среда организации, система методов управления. |
| 1.3 Организационное управление | Характеристика, законы, признаки организации, организация как вид деятельности, принципы разделения труда, централизация, децентрализация управления, организационные структуры управления. |
| 1.4 Интеграция в процессе управления | Процесс управления при интегрированном подходе, схема модели при интегрированном подходе, основные комплексы действий процесса управления и принятия решений, процесс управления в динамике. |
| 2 | Психология, культура в менеджменте | 2.1 Мотивация в менеджменте, стиль руководства, группы, личность менеджера | Мотивация, основные ее теории, характеристика стилей управления, формальные и неформальные группы, факторы эффективной деятельности групп, личность менеджера. |
| 2.2 Управление конфликтами, власть, эффективность менеджмента. | Понятие конфликта и средства воздействия на участников конфликта, источники и основа власти, категории, факторы и показатели эффективности менеджмента. |
| 3 | Основные подсистемы менеджмента | 3.1 Стратегический менеджмент и антикризисное управление. | Понятие, миссия, цели, процесс разработки стратегии, внутренние и внешние стратегии, антикризисное управление. |
| 3.2 Производственный менеджмент. | Основы хозяйственной деятельности предприятия, длительность производственного процесса, основы планирования и организации различных типов производства. |
| 3.3 Корпоративный и международный менеджмент | Система м методы корпоративного менеджмента, международный менеджмент. |

**2 СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**, **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И САМОКОНТРОЛЬ К НИМ**

**Тема 1. Сущность, принципы, функции, эволюция науки и практики управления**

Роль и место управления в обществе. Управление, основанное на системном, ситуационном подходе. Формы управленческого труда. Эвристический труд. Административный труд. Операторный труд. Управление: наука или искусство? Объект, субъект управления. Факторы, влияющие на выбор управленческой модели: размер фирмы, характер продукции, характер среды, в которой она действует. Модели управления организацией: модель рационального внутрифирменного управления в спокойной среде; модель управления в условиях достаточно динамичного и разнообразного рынка; модель приспособления фирмы к проблемам, неожиданно возникающим под воздействием внешней среды. Интеграция новых подходов к управлению: применение системного подхода в управлении; применение ситуационного подхода в управлении; новая роль управления – нововведения, интеграция, интернационализация; признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом; ориентация на теорию хаоса и сложности.

Сущность менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, координирования, мотивация, контроль. Принципы менеджмента: научность в сочетании с элементами искусства, целенаправленность, функциональная специализация, универсальность, последовательность, непрерывность, оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления, учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения, единства прав и ответственности в каждом его звене, состязательность участников управления, максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений. Типы моделей менеджмента. Особенности и основные отличия японской, американской, немецкой, европейской модели менеджмента. Виды менеджмента: менеджмент персонала, организационный менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, финансовый менеджмент, риск-менеджмент, стратегический менеджмент. Модель менеджера. Система подготовки менеджеров в России.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что представляет собой управление? Каковы его разновидности?
2. Менеджмент является наукой или искусством?
3. Чем отличается субъект управления от объекта управления?
4. В чём различие эвристического, административного и операторного труда?
5. Какую функцию в менеджменте можно считать главной?
6. В чём особенности реализации различных управленческих функций в организации?
7. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией, пожарной командой, бригадой строителей?
8. В чём особенности системы подготовки менеджеров в России?
9. В чём основные отличия «американской» и «японской» моделей менеджмента?

**Практическое задание**

В корпорации «Дженерал Моторс» предъявляют следующие пять основных требований к менеджерам:

1) компетентность;

2) достоинство и высшая ответственность во всех делах;

3) чувство нового и умение рисковать;

4) чувствительность и подвижность;

5) высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим.

Сформулируйте перечень признаков слабого руководителя.

Перенос решения на завтра

Выполнение работы наполовину

Стремление сделать всё сразу

Стремление сделать всё самому

Убеждение, что вы знаете всё лучше всех

Неумение разграничить функции

Рис. 1. Типичные ошибки руководителя

**Тема 2. Методологические основы менеджмента**

Термин «менеджмент» употребляется лишь в управлении соци­ально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Конечной *целью менеджмента* является обеспечение прибыль­ности или доходности в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление про­изводством и развитие техники — технологической базой, а также эф­фективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каж­дого работника.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функ­ционирования хозяйствующего субъекта исходя из того, что прибыль является не причиной существования предприятия, а результатом его деятельности, который в конечном счете определяет рынок. Прибыль создает дополнительные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопления на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничить и преодо­леть риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке постоянно меняется, происходят изменения на рынке конку­рентов, в условиях и формах финансирования, состояниях хозяйствен­ной конъюнктуры в отрасли или стране в целом, в обстоятельствах торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие рынка.

Следовательно, целью менеджмента является преодоление рис­ка или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются денежные средства и предоставление менеджерам оп­ределенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяю­щимся условиям.

В связи с этим *в задачи менеджмента* входит:

■ обеспечение автоматизации производства и переход к исполь­зованию работников, обладающих высокой квалификацией;

* стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
* постоянный контроль за эффективностью деятельности фир­мы, координация работы всех ее подразделений;
* постоянный поиск и освоение новых рынков % определение конкретных целей развития фирмы;
* выявление приоритетности целей, их очередности и последо­вательности достижения;
* разработка стратегии развития фирмы — хозяйственных за­дач и путей их решения;
* выработка системы мероприятий для решения намеченных проблем на различные временные периоды;
* определение необходимых ресурсов и источников их обеспе­чения;

■ установление контроля за выполнением поставленных задач. Выполнение задач менеджмента по регулированию организации, координации и контролю за производительным процессом и достиже­ние намеченных целей получают оценку на рынке.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста мас­штабов производства, требующего обеспечения все возрастающим объемом ресурсов — материальных, финансовых, трудовых и др.

Задачи управления можно рассмотреть с иной функциональной точки зрения. В этом случае к основным *задачам управления* относятся:

* управление персоналом (коллективом, кадрами);
* качеством продукции;
* инновациями (нововведениями в организации);
* стратегическое управление (стратегия роста, стратегия огра­ниченного роста, стратегия сокращения, сочетание стратегий);
* финансовыми ресурсами;
* материальными ресурсами и запасами;
* информационными ресурсами;
* временными ресурсами (сетевое планирование);
* производительностью труда;
* антикризисное управление предприятием;
* управление маркетингом (маркетинговыми стратегиями, на­пример, стратегиями «цена — качество»);
* управление по целям (предложено в 1950-х гг. П. Друкером, предполагает правильную постановку цели(ей) и последующий пере­ход к формированию функций и процессов управления; необходимо не только реагировать задним числом на негативную ситуацию, но

и предварительно разрабатывать ряд мероприятий для ее недопу­щения);

■ управление по результатам (цикличный процесс: постановка результатов (целей) — процесс ситуационного управления — контроль за результатами; на первый план выходят оперативная реакция на неожиданные ситуации и напористость менеджера).

Менеджмент неразрывно связан с людьми, которые занимают­ся управлением. Постановка целей, их достижение, решений задач за­висит от управляющих.

**Руководитель** — это человек, наделенный полномочиями при­нимать управленческие решения и осуществлять их выполнение.

В общем виде процесс управления (менеджмента) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

*Планирование* предполагает принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены для до­стижения этих целей. Некоторые фирмы, как и индивиды, могут дос­тичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Предприятие, создающее страте­гические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организа­ции, мотивации и контроле.

Тем не менее формальное планирование может создать важные и часто существенные благоприятные факторы. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стра­тегическое планирование представляется единственным способом фор­мального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Страте­гическое планирование дает основу для принятия решения, формальная часть которой при этом способствует снижению риска. Планирование помогает создать единство общей цели внутри организации, так как оно служит для формулирования установленных целей.

Для стратегического планирования характерны следующие по­ложения:

1. небольшой плановый отдел (менее шести человек) координации дополняется планированием на низших уровнях;
2. продолжительность функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях не превышает 10 лет;
3. стратегические планы разрабатываются на совещаниях выс­шего руководства корпорации, проводимых ежегодно;
4. годовой стратегический план объединяется с годовым финан­совым планом;
5. в большинстве организаций считают, что функция планиро­вания может быть усовершенствована.

Организовать — значит создать некую структуру. *Организация* — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возмож­ность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Организация как процесс представляет собой функцию по координа­ции многих задач.

*Мотивация* как функция менеджмента характеризуется следу­ющими положениями. При планировании и организации работы ру­ководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная орга­низация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений проведен эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения, применяя на практике основ­ные принципы мотивации.

Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и дру­гих к деятельности для достижения личных целей или целей органи­зации. Систематическое изучение мотивации с психологической точ­ки зрения не позволяет определить точно, что же заставляет человека трудиться. Однако исследование поведения человека дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

*Контроль* — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возника­ющих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Одна из важнейших особенностей контроля как функции управ­ления, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеохватывающим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если ник­то ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни моти­вацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Факти­чески все они являются неотъемлемыми частями общей системы кон­троля в данной организации. Выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществ­ления все они схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно бли­же к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Метод (от греч. *methodos* — исследование) — это способ исследо­вания явлений природы, подход к изучаемому явлению, планомерный путь к установлению истины. Так, метод есть прием, способ или образ действия.

С помощью *средств убеждения* стимулируется должное поведе­ние участников управленческих отношений путем проведения воспи­тательных, разъяснительных, рекомендательных, Поощрительных мер в основном морального воздействия. *Принуждение* рассматривается как вспомогательный метод, используемый в случае нерезультативно­сти убеждения. Оно выражается в применении административной или дисциплинарной ответственности.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что явилось предтечей научного менеджмента?
2. Какой вклад внесли в теорию и практику менеджмента Ф. Тейлор и А. Файоль?
3. Как менялись взгляды на менеджмент и подходы к нему?
4. Какой эксперимент лежал в основе зарождения школы научного менеджмента?
5. В чём заключаются 14 принципов административного управления?
6. Основоположником какой школы является Макс Вебер?
7. Чем отличался системный подход к управлению от уже имеющихся концепций менеджмента?
8. Какие отечественные концепции в области управления вы знаете?
9. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях первой половины XX века можно без корректировки применять сегодня на практике?

**Практическое задание**

Дайте анализ периодизации менеджмента, главных проблем и методов их решения.

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период, годы | Главные проблемы предприятия | Ключевые решения менеджмента | Научные школы  и подходы |
| Нач. XX в. - 1935 | Эффективное функционирование крупной организации | Формирование  иерархических структур менеджмента | Рационалистическая школа |
| 1936-1955 | Максимизация выпуска продукции и рост эффективности | Рост производительности труда | Школа человеческих отношений и поведенческих наук |
| 1956-1970 | Управленческий контроль за всеми параметрами | Построение и взаимодействие систем | Системный подход |
| 1971-1980 | Обеспечение конкурентоспособности и завоевание рынков | Стратегическое планирование | Ситуационный подход |
| 1981-1985 | Эффективность реализации целей | Формирование культуры организации | Ситуационный подход |
| 1986-1990 | Адаптация к изменениям | Инновационный менеджмент | Ситуационный подход |
| Настоящее время | Максимальное использование всех возможностей менеджмента | Лидерство | Ситуационный и новые подходы |

Руководствуясь схемой, определите, какова объективная логика развития управленческих проблем предприятия и насколько адекватны способы их разрешения?

**Тема № 3. Организационное управление**

**Характеристика, законы, признаки организации.**

Характеристика формальной организации. Законы организации: синергии, пропорциональности элементов, самосохранения, онтогенеза, кооперации и специализации, композиции, подчинения общим целям индивидуальных целей. Признаки организации: цель, обособленность, саморегулирование, организационная культура. Внутренняя, внешняя среда организации. Главные переменные внутренней среды организации: структура, цели, задачи, технология, персонал. Факторы внешней среды: прямого и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы. Среда косвенного воздействия: состояние экономики, научно-технический прогресс, политика, международные события. Классификация организаций по форме собственности, степени централизации власти, отношению к прибыли, организационно-право-вой форме, размеру, сектору производства. Характеристика неформальной организации. Влияние неформальных организаций на эффективность формальной организации: негативное, позитивное. Рекомендации по управлению неформальными организациями.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое организация, из каких элементов она состоит, какую роль играет в жизни человека?
2. Какие характерные черты организации вы знаете?
3. В чем заключаются процессы функционирования и развития организации?
4. Какую роль играет организационная культура в деятельности организации?
5. Чем отличается деловое окружение организации от фонового?
6. В чём суть организационных законов синергии, дополнения, пропорциональности, композиции, самосохранения, информированности? Расставьте их по степени важности и приведите доводы в пользу такого подхода?
7. Назовите признаки неформальной организации?
8. Какие существуют методы управления неформальными организациями?
9. Чем отличается функционирование организации от её развития?
10. Приведите пример «первичной» и «вторичной» организации?

**Тема № 4. Интеграция в процессе управления**

Процесс управления при интегрированном подходе, схема модели при интегрированном подходе, основные комплексы действий процесса управления и принятия решений, процесс управления в динамике.

Интегрированный подход при формировании процесса управления, базируется на следующих положениях:

- процесс разработки, принятия и реализации решений осуществляется и воплощается в мыслях, эмоциях, чувствах и их образованиях;

- процесс управления (интегрированное целое) разделяется на локальные процессы (подсистемы) на основе опыта, логичного мышления, переживаний и выражения чувственно-эмоциональных отношений, каждый из которых в свою очередь делится на части, в конечном счете, на элементы управления;

- эмоции, чувства, потребности, мотивы, способы мышления лиц, принимающих решение, взаимодействуют и взаимосвязаны друг с другом, представляют определенную систему и в итоге формируют решение;

- в процессе управления дифференцированно рассматриваются и используются индивидуально для каждого его участника элементы подсистем культуры, психологии, логики.

Группы методов управления: организационно-распорядительные или организационно-административные методы управления, экономические, социально-психологические, нетрадиционные. Содержание методов. Механизм воздействия методов управления. Стимулы выполнения управленческих воздействий. Формы организационно-распорядительных (организационно-административных) методов управления: обязательное предписание; согласительные методы; рекомендации, пожелания. Формы экономических методов управления: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование. Социально-психоло-гические методы: формирование коллективов с учетом типологии личности, личный пример руководителя, ориентирующие условия, участие работников в управлении, удовлетворение культурных и духовных потребностей, установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива, установление моральных санкций поощрений, социальная профилактика и защита работников. Достоинства и недостатки методов управления.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение методу управления.
2. Какие существуют критерии классификации методов управления? охарактеризуйте их.
3. Какие методы относятся к организационно-распорядительным?
4. Какие методы управления относятся к экономическим?
5. Какие методы управления можно отнести к социально-психоло-гическим?

**Практическое задание**

В одной из московских строительных компаний был объявлен прием рабочих различных специальностей. Желающих оказалось много. При приеме на работу с претендентами беседовал менеджер по кадрам, а также руководитель соответствующего участка работы. Будущим работникам предложили зарплату, которая по нынешним временам была не такой уж и плохой. Их заверили, что через три месяца зарплата им будет повышена. Они стали добросовестно работать. Прошло уже не три месяца, а гораздо больше, но зарплату рабочим никто повышать не собирался. Самые активные поинтересовались, почему им не прибавляют обещанную надбавку. Разговор руководителя с ними был не из приятных. С ними разговаривали отрывисто, недоброжелательно да еще и пригрозили, что, если они поднимут этот вопрос снова, их здесь больше не будет.

Таковы на данный момент «волчьи» законы нашего рынка труда.

Ответьте на вопросы:

1. В чем была ошибка поступающего на работу?
2. Почему была нарушена социальная ответственность работодателя?
3. Понесет ли он ответственность за свои действия?
4. Как нужно было подойти к решению данной проблемы еще на стадии поступления на работу в эту фирму?
5. Можно ли исправить эту ситуацию? Каким образом?

**Тема 5. Мотивация в менеджменте, стиль руководства, группы, личность менеджера**

Составляющие мотивации: цель, потребности, мотивы, стимулы. Основные формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение. Первоначальные теории мотивации: метода «кнута и пряника»; теории X, Y, Z по отношению к процессу труда. Содержательные теории мотивации (анализ потребностей основного фактора, определяющего мотивацию): теория иерархии потребности А. Маслоу; теория существования, связи и роста К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда, теория мотивационно-гигиениче-ская (двух факторов) Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации (учет поведенческих аспектов мотивационного процесса, определяемых конкретной ситуацией): теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, теория Портера-Лоулера. Использование мотивационных механизмов в практике менеджмента: материальное и моральное стимулирование.

Методы руководства людьми как способ воздействия на них с целью получения необходимого результата. «Одномерные» стили управления: авторитарный (эксплуататорский, благожелательный), демократический (консультативный, партисипативный) и либерально-попустительский. «Управленческая решетка» Р. Блейка и М. Мутона. «Многомерные» стили управления. Ситуационная модель стиля управления Ф. Фидлера. Ситуационная модель стиля управления Т. Митчела и р. Хауса, основанная на зависимости стиля руководства от ситуации. Стили управления данной модели: «стиль поддержки», «инструментальный стиль», стиль, ориентированный на «достижение». Ситуационная теория П. Херсли и К. Бланшара о зависимости стиля руководства от степени зрелости персонала. Модель стилей руководства В. Врума и Ф. Йеттона. Атрибутивный подход. Руководитель-лидер. Основные отличия лидеров от формальных руководителей (инноватор, вдохновляет, призывает, реализует собственные цели, действует на основе видения, ориентируется на людей, доверяет, дает импульс движению, реализует решения, пользуется любовью в коллективе). Поведенческая теория лидерства.

**Вопросы для самопроверки:**

1. В чём отличие стиля управления от метода управления?
2. Какие стили управления относят к «одномерным»?
3. Перечислите основные отличия авторитарного, демократического и либерального стилей управления?
4. Какие вы знаете разновидности демократического стиля управления?
5. Каким образом на практике можно применить «решетку управления» Р. Блейка и Д. Моутона?
6. На каких трёх основных видах информации основан атрибутивный подход к выбору стиля руководства?
7. В чём основные отличия руководителя-лидера от менеджера-администратора?
8. Каковы личностные характеристики людей, которые делают их лидерами?
9. В чём состоит поведенческая теория лидерства?
10. Где вероятнее появление лидера: в маленькой или большой организациях?
11. Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?
12. Назовите основные положения теорий содержания и процесса мотивации?
13. Что лежит в основе теории Портера-Лоулера?
14. На чем основана теория ожиданий В. Врума и теория справедливости Адамса? Что такое валентность?
15. Какие процессуальные теории мотивации вы знаете? Каков их основной смысл?
16. В чем заслуги и ошибки содержательных теорий мотивации?
17. В чем суть иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу? Сравните теорию мотивации Маслоу с теориями Альдерфера и МакКлеланда.
18. Какие теории относят к содержательным теориям мотивации? В чем их отличие от остальных и взаимосвязь друг с другом?

**Практическое задание**

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
2. Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания университета. Расскажите, используя «пирамиду потребностей», почему эта работа привлекает вас.
3. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования?
   1. быстрого выполнения задания;
   2. риска;
   3. изобретения;
   4. самостоятельности в работе;
   5. точности и аккуратности;
   6. новых идей.

**Тема 6. Управление конфликтами, власть, эффективность менеджмента.**

Понятие «власть», её основы. Источник власти: власть личности, власть собственников, власть самого предприятия. Основные виды власти и соответствующие методы влияния. Власть, основанная на принуждении, – влияние с помощью страха. Власть, основанная на вознаграждении, – влияние с помощью позитивной поддержки. Власть, основанная на авторитете и знаниях, – влияние с помощью веры в успех. Власть, основанная на примере, – влияние с помощью личных качеств лидера. Власть, основанная на законных правах, – влияние с помощью традиций власти. Формальная власть. Реальная власть. Экономические, правовые, социальные и моральные основы власти. Власть и влияние, соотношение понятий. Способы реализации власти. Распоряжение как способ реализации власти. Требования, предъявляемые к распоряжениям. Классификация распоряжений. Делегирование полномочий. Основные виды делегируемых полномочий. Матрица Эйзенхауэра. Контроль делегируемой проблемы. Коллективное управление. Организационные формы коллективного управления.

Основные элементы конфликта: объект, субъект, конфликтная ситуация, инцидент. Типология конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой конфликт. Конструктивный конфликт. Деструктивный конфликт. Фазы развития конфликта. Источники конфликта. Причины конфликта: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации. Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы. Структурные методы управления конфликтом: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, установление общеорганизационных комплексных целей, система вознаграждений. Последствия конфликтов: функциональные, дисфункциональные. Природа и причины стрессов. взаимосвязь конфликта и стресса. Методы борьбы со стрессом.

Ресурсы, качество и эффективность управления, категории результативности менедж­мента, основные факторы эффективности менеджмента. Частные показатели экономической эффективности управляе­мой системы: рен­табельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фон­доемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что представляет собой власть?
2. В чём отличие формальной и реальной власти?
3. Какие существуют формы реализации власти?
4. На чём основано добровольное подчинение одних лиц другим?
5. Приведите примеры известных харизматических руководителей и попытайтесь объяснить, в чем причина, сильные и слабые стороны их власти.
6. Какие факторы могут влиять на ослабление власти?
7. При каких условиях задачи, содержащиеся в распоряжении, будут успешно решаться?
8. Для чего необходимо делегировать управленческие полномочия и как в этом может помочь матрица Эйзенхауэра?
9. Какие виды полномочий обычно делегируются?
10. В чём заключается коллективное управление?
11. Какие можно выделит достоинства и недостатки коллективного управления?
12. Что такое управленческая команда и каковы принципы её функционирования?
13. Какие бывают формы коллективного управления, и чем они принципиально отличаются друг от друга?
14. Какие формы коллективного управления могли бы существовать в учебном заведение?
15. Что такое конфликт? Какие типы конфликтов вы знаете?
16. В чем суть управления конфликтными ситуациями?
17. Перечислите позитивные стороны конструктивного конфликта, покажите разницу между конструктивным и деструктивным конфликтами?
18. Раскройте содержание основных стратегий преодоления конфликтов.
19. Что такое стресс? Какова его сущность?
20. Какие существуют методы снятия стресса?
21. Опишите основные пути предупреждения стресса.
22. Всегда ли эффективность имеет экономический характер и может быть финансово оценена?
23. Каково соотношение эффективности, прибыльности, результативно­сти, целесообразности?
24. Чем обусловлено исследование проблемы эффективности менеджмен­та организации?
25. Какие понятия включает в себя экономическая категория «эффектив­ность управления»?
26. Каково содержание понятия «эффективное управление» в системном смысле?
27. Что такое «эффективность государственного управления»?
28. В чем заключается суть понятия «эффективность государственного менеджмента»?
29. Что представляет собой эффективность менеджмента организации?
30. В чем состоит сущность внешней и внутренней эффективности уп­равления?
31. Каковы основные ресурсы менеджмента?
32. Какие категории результативности менеджмента вы знаете?
33. Каковы основные факторы эффективности менеджмента?
34. Какие существуют направления анализа, оценки и совершенствова­ния системы менеджмента организации?
35. По каким критериям оценивается эффективность менеджмента?
36. Какие типы и виды диверсификации вы знаете?
37. Каковы основные типы стратегий развития организаций?
38. На какие виды подразделяют стратегии концентрированного (интен­сивного) роста?
39. Какие стратегии интегрированного роста вы знаете?
40. Каковы стратегии диверсифицированного роста?
41. Какие стратегии сокращения вы можете назвать?
42. Как проводят анализ портфеля продукции с помощью матрицы БКГ «рост — доля рынка» (матрицы Бостонской консультационной группы)?
43. Чем состоит суть анализа среды с помощью метода SWOT?
44. Каким образом выбирают стратегию в зависимости от динамики рос­та рынка с помощью матрицы Томпсона—Стрикланда?
45. Каково содержание понятия «инновация»?
46. Что характеризует инновационный потенциал менеджмента?
47. С каких двух точек зрения можно охарактеризовать инновационную деятельность?
48. В чем заключается суть понятия «инвестиции»?
49. Каково содержание действий по проведению инновационного изме­нения?

**Практическое задание**

Составьте тактические приемы преодоления конфликтов, подходы к переговорам и методы их ведения, а также попробуйте найти элементы их соответствия друг другу.

**Тема 7 Стратегический менеджмент и антикризисное управление.**

Менеджмент предприятия предусматривает управление его разносторонней деятельностью, которая имеет объединяющую часть-производство. Другие направления деятельности предприятия предназначены обеспечивать нормальную работу по производству продукции или оказанию услуг. Для более эффективного управления предприятием разрабатываются научные основы менеджмента, выделяются отдельные, условно самостоятельные, его части, которые представлены на ниже следующей схеме.

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджмент предприятия (составные части) | |
| 1 | Основы менеджмента |
| 2 | Стратегический менеджмент |
| 3 | Финансовый менеджмент |
| 4 | Производственный менеджмент |
| 5 | Инновационный менеджмент |
| 6 | Экологический менеджмент |
| 7 | Управление персоналом |
| 8 | Антикризисное управление |
| 9 | Операционный менеджмент |
| 10 | Корпоративный менеджмент |

Стратегический менеджмент (управление) — управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. Cтратегический менеджмент есть процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долговременной перспективе.

Производственный менеджмент (ПМ) — это эффективное и рациональное управление любыми производственными процессами, связанными с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей.

Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию изделия, продукта, материала, услуги. Причем важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое.

В узком понимании [корпоративное управление](http://www.cis2000.ru/Budgeting/atveqramnz/) – это система правил и стимулов, побуждающих управленцев компании действовать в [интересах](http://www.SmartCat.ru/Referat/vtneeramie/) акционеров. В широком смысле [корпоративное управление](http://www.cis2000.ru/Budgeting/atveqramnz/) – это система организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании.

Основной целью эффективного [корпоративного управления](http://www.cis2000.ru/Budgeting/atveqramnz/) является повышение доверия потенциальных [инвесторов](http://www.SmartCat.ru/Referat/ntheeramam/) к механизмам привлечения [инвестиций в компании](http://www.SmartCat.ru/Referat/ltgeeramyo/) и на этой основе повышение [капитализации](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/ytteeramlb/) российской [экономики](http://www.SmartCat.ru/Referat/htoemramus/) в целом, а на уровне ее первичных звеньев – повышение уровня [капитализации](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/ytteeramlb/) отечественных компаний. Основным условием достижения вышеуказанной цели, повышения эффективности и дальнейшего развития [корпоративного управления](http://www.cis2000.ru/Budgeting/atveqramnz/) в России является полный [учет](http://www.SmartCat.ru/Referat/mtfeqramzn/), анализ и обеспечение оптимального сочетания и удовлетворения [интересов](http://www.SmartCat.ru/Referat/vtneeramie/) [субъектов экономических](http://www.SmartCat.ru/Referat/atrekramnz/) отношений.

Основные задачи антикризисного управления это предотвращение ещё не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса.

Решение первой задачи антикризисного управления предотвращение кризиса предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникающих проблем. Это сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия, управление в условиях неопределённости, риска. В этом случае антикризисное управление применяется на любом предприятии независимо от его экономического положения (используется и на самых успешных предприятиях) и от его стадии жизненного цикла (используется на всех стадиях жизненного цикла).

Антикризисное управление в узком смысле это предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платёжеспособности. Это управление в условиях конкретной кризисной ситуации, оно направлено на вывод предприятия из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности. Антикризисное управление в узком смысле чаще всего имеет место на стадии спада.

**Тема 8. Производственный менеджмент**

Организация базы производственного процесса. Основные элементы (средства труда – машины и оборудование, приборы и инструменты), пассивные элементы (здания, сооружения, коммуникации, склады, эстакады, весовые приспособления). Содержание и руководство основным, вспомогательным и обслуживающим процессами. Методы организации производственного процесса: поточный, партионный, единичный. Принципы организации производственного процесса: механизация и автоматизация; специализация и унификация; пропорциональность и планомерность; непрерывность и ритмичность; комплексность и гибкость; параллельность и прямоточность. Социально-технический подход к организации производственного процесса, предусматривающий взаимосвязь между технической системой и социальной организацией, в которой этот процесс осуществляется. Источники инвестиций для инновационной деятельности. Инновационные стратегии организации. Психологический аспект внедрения инноваций

Понятие процесса планирования. Объект планирования. Субъекты планирования. Типы планов: план-цель, план для повторяющихся действий, план для неповторяющихся действий. Виды планирования: перспективное, стратегическое, текущее. Этапы процесса планирования: выработка общих целей предприятия; детализация и конкретизация целей; определение путей, экономических или иных средств достижения этих целей; контроль за достижением целей. Классификация видов планирования по степени охвата, содержанию планирования, предмету планирования, сферам функционирования, срокам с точки зрения структуры управления, возможности изменения планов. Принципы планирования: единства, участия, непрерывности, гибкости, точности. Подходы к составлению планов: удовлетворенческий, адаптационный, оптимизационный. Методы разработки планов. Структура бизнес-плана. Формы текущего планирования.

Планирование производства, технической подготовки производств, материально-технического обеспечения, вспомогательного и обслуживающих производств, технико-экономических показателей деятельности предприятия.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что представляет собой процесс производства?
2. Какие принципы организации производственного процесса вы знаете?
3. В чём основные отличия поточного, партионного и единичного метода организации производственного процесса?
4. Как называется подход к организации, предусматривающий взаимосвязь между технической системой и социальной организацией, в которой этот процесс осуществляется?
5. Какова необходимость инновационного развития предприятия?
6. Что может являться источниками инвестиций для инновационной деятельности?
7. Каковы типичные причины сопротивления реформам на предприятии?
8. Перечислите основные рекомендации по организации нововведений.
9. В чём состоит основная функция инновационного менеджмента?
10. Является ли внедрение инноваций важнейшим фактором конкурентоспособности организации?
11. Назовите основные виды деятельности инновационного менеджера?
12. Назовите основные инновационные стратегии организации, в каких случаях они применяются?
13. Какие вы знаете методы работы с персоналом при внедрении инноваций?
14. В чём заключается эффективность инновационных процессов?
15. Какие Вы знаете разновидности методов выбора инновационного проекта для реализации?
16. В чём состоит процесс планирования?
17. Назовите основные принципы планирования, выделите три наиболее важных из них и объясните свой выбор.
18. К какому виду планов можно отнести:
    * график движения транспорта;
    * расписание киносеансов.
19. Какие основные принципы планирования вы знаете?
20. Как называется метод планирования, основанный на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация?
21. Что представляет собой метод линейного программирования?
22. Чем отличается краткосрочное планирование от оперативного?
23. Приведите пример оперативно-календарного плана, составляемого в университете.
24. В чём особенности составления бизнес-плана?
25. Какую структуру должен иметь бизнес-план?

**Практическое задание**

1. Сформулируйте миссию какой-либо известной вам организации и дайте обоснование своего подхода.
2. «Предвидение будущего – одна из величайших проблем, стоящих перед руководителями». Обсудите это утверждение в контексте современного общества.