

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию

Орский гуманитарно-технологический институт (филиал)  
Государственного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Методические указания к изучению дисциплины  
для студентов специальности 080507 –  
Менеджмент организации*



Орск 2010

УДК 658.51  
ББК 65.290-2  
О75

**О75 Основы менеджмента** : методические указания к изучению дисциплины для студентов специальности 080507 – Менеджмент организации / сост. Л. В. Пасечникова, М. А. Клепиков. – Орск : Издательство ОГТИ, 2010. – 43 с.

**Составители:**

*Пасечникова Л. В., доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента ОГТИ;*

*Клепиков М. А., старший преподаватель кафедры менеджмента ОГТИ*

© Пасечникова Л. В., 2010  
© Клепиков М. А., 2010  
© Издательство ОГТИ, 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Пояснительная записка .....                                                                                                                                                 | 4  |
| 1. Организационно-методические данные дисциплины .....                                                                                                                      | 6  |
| 2. Содержание программы дисциплины «Основы менеджмента» .....                                                                                                               | 6  |
| 2.1. Лекционный курс .....                                                                                                                                                  | 6  |
| 2.2. Семинарские занятия .....                                                                                                                                              | 19 |
| 3. Тематический план изучения дисциплины «Основы менеджмента» .....                                                                                                         | 33 |
| 3.1. Дневное обучение .....                                                                                                                                                 | 33 |
| 3.2. Заочное обучение .....                                                                                                                                                 | 34 |
| 4. Программа самостоятельной работы студентов по дисциплине<br>«Основы менеджмента» .....                                                                                   | 35 |
| 5. Методические указания к внеаудиторным формам работы студентов ..                                                                                                         | 35 |
| 5.1. Методические указания к написанию курсового проекта .....                                                                                                              | 36 |
| 6. Рекомендуемые технические и электронные средства обучения<br>и контроля знаний студентов .....                                                                           | 36 |
| 7. Диагностические материалы итогового контроля качества усвоения<br>дисциплины .....                                                                                       | 37 |
| 7.1. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине<br>«Основы менеджмента» для студентов 2 курса специальности 080507 –<br>Менеджмент организации, (3 семестр) .....   | 37 |
| 7.2. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине<br>«Основы менеджмента» для студентов 2 курса специальности 080507 –<br>менеджмент организации, (4 семестр) ..... | 38 |
| Список рекомендуемой литературы .....                                                                                                                                       | 40 |

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Предметом изучения дисциплины «Основы менеджмента» является управленческая деятельность, ее содержание, основные функции и процессы менеджмента.

Цель преподавания дисциплины «Основы менеджмента» – дать комплексные знания в области теории и практики управления, ознакомить студентов с инструментарием в вопросах построения системы управления, организацией.

В процессе изучения дисциплины ставятся и решаются следующие задачи:

1. Изучить функции, принципы и методы менеджмента.
2. Ознакомиться с типологией организаций.
3. Получить представление о составляющих макро- и микросреды современной организации.
4. Определить социальную ответственность менеджера.
5. Получить представление о технологии процесса управления.
6. Изучить процесс, модель и методы принятия и реализации управленческих решений.
7. Познакомиться с основами формирования организационной культуры.
8. Рассмотреть виды менеджмента.
9. Изучить принципы, методы управления изменениями.
10. Познакомиться с мировым и отечественным опытом управления.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*иметь представление:*

- об основных понятиях, принципах и процессах управления организацией;
- о важности систематического пересмотра системы целей, задач и включения в процесс реализации задач всего персонала организаций;
- о роли принятия решений в деятельности менеджеров;
- о связях между разделением управленческого труда и видом структуры управления организацией;
- об основных теориях лидерства;
- о методах разрешения конфликтов;
- о деловых коммуникациях как связующем процессе в менеджменте;
- об информационных системах, ресурсах и технологиях;
- о базовых понятиях и принципах управления производством;
- о принципах современной системы управления качеством;
- о роли стратегического управления для современной организации.

*знать:*

- содержание функций, принципов и методов управления организациями;
  - современные тенденции в развитии организационных форм;
  - процедуру формирования и методы реализации стратегий организации;
  - методы анализа и выбора вариантов управленческих решений;
  - принципы построения и виды структур управления организацией;
  - источники конфликтов в организации и способы разрешения конфлик-
- тов;

- особенности различных стилей лидерства;
- преимущества и ограничения командных форм деятельности;
- основы управления персоналом.

*уметь:*

- применять на практике принципы управления, ориентированные на максимальное использование человеческого потенциала организации;
- определять цели, задачи и содержание управленческого труда;
- проводить анализ факторов и осуществлять выбор стратегии из возможных вариантов развития;
- проектировать и организовывать процесс принятия и реализации решений;
- осуществлять выбор и оценивать эффективность структуры управления организацией;
- выбирать стиль лидерства, адекватный стоящим перед менеджером задаче и ситуации;
- управлять конфликтами в организации.

Дисциплина «Основы менеджмента» является одной из дисциплин, формирующих теоретические основы цикла общепрофессиональных дисциплин. Дисциплина базируется на знании таких общепрофессиональных дисциплин, как «Экономическая теория», «Математика», «Информатика», «Психология и педагогика» и «Микроэкономика». Знания, умения и навыки, приобретенные при изучении дисциплины «Основы менеджмента», используются в дисциплинах «Экономика предприятия», «Стратегический менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Управление персоналом», «Исследование систем управления».

На изучение курса отводится 86 часов лекционных и 52 часа практических занятий.

## 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный план утвержден Ученым Советом ОГТИ  
протокол № 9 от 28.05.2003 г. (д/о, з/о)

Таблица 1

| Вид работ                                     | Трудоемкость                    |                                   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|                                               | Очное обучение<br>3, 4 семестры | Заочное обучение<br>3, 4 семестры |
| <b>Аудиторная работа</b>                      | 138                             | 60                                |
| 1. Лекция                                     | 86                              | 40                                |
| 2. Семинары                                   | 52                              | 20                                |
| 3. Лабораторные занятия                       |                                 |                                   |
| <b>Внеаудиторная и самостоятельная работа</b> | 112                             | 190                               |
| 1. Курсовые проекты                           | *                               | *                                 |
| 2. Контрольные работы                         |                                 |                                   |
| 3. Самоподготовка                             |                                 |                                   |
| 4. Другие формы внеаудиторных работ           |                                 |                                   |
| 5. Формы итогового контроля                   | Зачет, Экзамен                  | Зачет, Экзамен                    |
| <b>Общая трудоёмкость</b>                     | 250                             | 250                               |

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

### 2.1. Лекционный курс

#### *Раздел 1. Теория и практика менеджмента*

##### *Тема 2.1.1. Менеджмент и менеджеры*

Управление как особый вид профессиональной деятельности человека. Разделение и специализация труда как причины обособления управления в самостоятельный вид деятельности. Объект и субъект управления. Виды деятельности в управлении в структурно-содержательном и процессуально-содержательном аспектах управления. Структурно-содержательный аспект управления: предвидение (планирование), организация, мотивация, координирование, регулирование, контроль. Процессуально-содержательный аспект управления: установление цели, оценка ситуации, определение проблем и необходимость их решения, принятие решения.

Понятие системы управления, процесса управления и механизма управления.

Типы управления: бюрократическое, командно-административное, технократическое, менеджмент и др. Понятие менеджмента как особого типа управления в условиях рыночной экономики.

Основные признаки менеджмента как типа управления: использование экономических средств воздействия, мотивационных механизмов управления, использование информационных технологий, гибких форм управления; профессионализм управления. Инфраструктура менеджмента: общественная среда, научное сознание, менталитет.

Менеджер в организации и в системе менеджмента. Основные виды профессиональной деятельности менеджера. Особенности управленческого труда; предмет и продукт труда менеджера. Функции и виды работ менеджера.

Разделение управленческого труда: функциональное; структурное (вертикальное), технологическое (руководители, специалисты, служащие).

Роли менеджера в организации. Профессиональные и личные качества, присущие менеджеру.

### *Тема 2.1.2. Генезис менеджмента*

Генезис менеджмента как последовательная смена этапов (периодов) развития управленческой мысли. Необходимость изучения генезиса менеджмента.

Факторы развития управления: масштаб и структура производства, технологии и производственные мощности, ассортимент и качество продукции, ресурсы, прибыль; информационные технологии и техническая вооружённость управленческой деятельности, профессиональный уровень персонала, механизмы мотивации и др.

Ступени последовательной смены приоритетов в предмете управления и развитие управления: управление отдельными действиями, управление видами деятельности, поведением и общением (человеческий фактор управления), управление коммуникациями, отношением, культурой и качеством жизни.

Основные тенденции развития менеджмента: профессионализация управления, инновационный потенциал, ориентация на качество управления, диверсификация менеджмента.

Периоды в развитии менеджмента: «древний», «индустриальный», «систематизации менеджмента», «информационный».

Научный вклад периода «систематизации» в развитие менеджмента: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений, поведенческая (бихевиористская) школа.

Подходы и теории «информационного» периода:

- теория принятия решений и количественный подход (К. Черчмен, Е. Арноф, Д. Форрестер);
- системный подход (Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон);
- ситуационный подход (П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон, Г. Деннисон, П. Лоренс, Д. Лорш);
- процессный подход (развитие идей административной школы менеджмента).

Перспективы менеджмента. Основные и новые положения старой и новой парадигмы управления. Основные черты менеджера 21 века: профессионализм, методологическая культура деятельности, организационная культура, уровень образования, уровень социальной ответственности, типологические черты личности.

### *Тема 2.1.3. Организация как объект управления*

Определение организации как объекта управления. Сущность организации и её основные признаки: обособленность; наличие целей, объединяющих членов организации; разделение труда; наличие связей (экономических, технологических, информационных, управленческих и др.) между элементами организации; саморегулирование; организационная культура; структура организации (техническая, социальная, социотехническая, организационная структура управления).

Типология (классификация) организаций: формальные и неформальные; по формам собственности (частные, государственные, муниципальные и иные); по организационно-правовой форме (коммерческие – хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, унитарные предприятия, производственные кооперативы и некоммерческие – потребительские кооперативы, учреждения, общественные организации, фонды и др.); по размерам; по участию в секторах производства; по организационно-экономической форме (ФПГ, концерн, холдинг, венчурная фирма, консорциум); по структуре организации (механистические, органические); по типу поведения (предпринимательские, приростные).

Внутренняя (микро-) среда организации: цели, задачи, структура, разделение труда, объём управления, персонал, технологии и оборудование. Взаимодействие внутренних переменных, необходимость координации.

Внешняя (макро-) среда организации. Внешняя среда прямого воздействия: поставщики, трудовые ресурсы, потребители, конкуренты, государственные учреждения, посреднические организации, капитал и финансово-кредитные организации. Характеристики внешней среды: неопределённость, сложность, подвижность. Внешняя среда косвенного воздействия: состояние экономики государства и региона, политика, уровень жизни населения, социально-демографические, нормативно-правовые, научно-технические, природно-климатические, культурные факторы.

Модели организаций как объектов управления:

- модель рациональной бюрократии;
- модель организации с разделением труда;
- системная модель организации;
- организационная модель с учётом интересов партнёров (концепция заинтересованных групп).

## ***Раздел 2. Функции менеджмента***

### *Тема 2.1.4. Целеполагание и планирование*

Необходимость планирования для осуществления управленческой деятельности. Цели планирования в организации.

Этапы процесса планирования: установление целей и задач; разработка стратегий, программ и планов для достижения целей; определение потребности в ресурсах и их распределение по целям и задачам; доведение планов до работников.

Классификация планов:

1) по длительности планового периода – стратегические, тактические, оперативные;

2) по уровням организационного планирования – планы организации в целом, планы структурных подразделений, планы функциональных подсистем.

Виды целевых установок в организации: миссия, видение и, собственно, цель. Рекомендации к правилам разработки миссии организации. Правила постановки целей организации: чёткие временные рамки, конкретность, достижимость, измеримость, адресность.

Классификация целей организации: по периоду времени, по содержанию, по повторяемости, по структуре организации, по функциональным подсистемам, по приоритетности.

Дерево целей. Правила декомпозиции цели.

Понятие стратегии организации и стратегического планирования. Уровни стратегий организации: стратегия корпоративного уровня, стратегии бизнес-уровня, стратегии функционального уровня.

Долгосрочное и стратегическое планирование, их сходство и отличие. Понятие стратегического управления.

Модель процесса стратегического управления:

- планирование стратегии – определение/уточнение миссии организации, формулирование стратегического намерения, постановка стратегических целей, обоснование и выбор стратегии;

- разработка плана и методов реализации стратегий – стратегические планы организации в целом и её структурных подразделений;

- контроль и оценка – измерение достигнутых результатов, оценка, регулирование и корректировка.

#### *Тема 2.1.5. Организация как функция управления*

Задачи организации как функции управления: формирование структуры управления; определение способов управления; установление параметров организации, режимов работы и отношений между подразделениями; формирование внутренней культуры.

Организационная структура управления (ОСУ). Принципы построения ОСУ: неразрывная связь с целями организации, разделение и специализация труда, разделение ответственности, сочетание полномочий и ответственности, функциональное ограничение деятельности, соблюдение норм управляемости, диапазон контроля, межфункциональные коммуникации.

Выбор способа управления: единовластный и соучастный (централизованный и децентрализованный).

Уровни, элементы (звенья) и связи в ОСУ. Виды связей в управлении: горизонтальные, вертикальные, линейные и функциональные.

Типы структур управления. Механистические (бюрократические) организационные структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная. Адаптивные (органические) структуры управления: проектные, матричные, бригадные, командного типа.

Факторы, влияющие на выбор структуры управления: внешнее окружение, размер организации, стратегия бизнеса, вид деятельности, применяемые технологии производства, персонал, тип процесса управления.

Делегирование полномочий и его цели. Классическая и современная концепции делегирования полномочий. Типы полномочий: линейные и штабные. Разновидности штабных полномочий: рекомендательные, обязательного согласования, параллельные, функциональные.

Принципы делегирования полномочий: единоначалие, соответствие, достаточность, мотивированность, координация, диапазон контроля. Процесс делегирования. Правила делегирования: учёт квалификации работника, определение уровня исполнения и требуемых действий, установление сроков отчёта о результатах, обеспечение исполнителя необходимыми ресурсами, передача задания только одному работнику, равномерное распределение работ по контрольным срокам, последовательность.

Причины, препятствующие делегированию. Пути повышения эффективности делегирования: обучение, информирование, обеспечение ресурсами, контроль, мотивация.

#### *Тема 2.1.6. Мотивация деятельности в менеджменте*

Мотивация – важнейшая функция менеджмента.

Потребность, побуждение, мотив, мотивация, задачи мотивации. Стадии процесса мотивации: возникновение потребности; поиск путей удовлетворения потребностей, определение направления действия, осуществление действия, удовлетворение потребности.

Теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Х. Маслоу (пирамида потребностей): физиологические, потребности в безопасности, социальные (потребности в причастности), потребности в уважении, в самореализации (самовыражении). Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда (потребностей высшего уровня): во власти, в успехе, в принадлежности (в причастности). Двухфакторная модель трудовой мотивации Ф. Герцберга (гигиенические факторы и факторы-«мотиваторы»).

Процессуальные теории мотивации. Модель ожиданий В. Врума; теория справедливости Д. С. Адамса; комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера.

Параллельные теории мотивации. Параллельная теория мотивации Д. Мак-Грегора: теория «Х» и теория «Y».

Мотивационный менеджмент. Виды стимулирования работников организации: материальное (денежное и неденежное) и нематериальное. Национальные особенности российского мотивационного менеджмента.

#### *Тема 2.1.7. Контроль и регулирование*

Сущность контроля. Необходимость контроля: предупреждение возникновения кризисных ситуаций; поддержание успеха.

Виды контроля:

– по времени осуществления: предварительный, текущий, заключительный;

- по степени охвата наблюдаемых явлений и процессов: общий, выборочный;
- по срокам проведения: систематический, периодический, разовый;
- по форме осуществления: финансовый, административный, технический.

Процесс контроля: установление целей контроля (стандартов, требований); измерение фактических результатов работы; сравнение фактических результатов работы с принятыми стандартами; принятие корректирующих действий («продолжать без изменения», «устранить отклонения», «пересмотреть стандарт»).

Источники получения фактической информации: личное наблюдение, статистические (диспетчерские) отчёты, устные отчёты, письменные отчёты. Достоинства и недостатки источников информации.

Характеристики эффективного контроля: действенность, гибкость, систематичность, комплексность, экономичность, гласность, своевременность, простота и понятность результатов.

Инновационные формы контроля: TQM – всеобщее управление качеством; контроллинг; самоконтроль менеджера.

### ***Раздел 3. Связующие процессы в менеджменте***

#### ***Тема 2.1.8. Коммуникации в менеджменте***

Понятие информации. Концепция информации как меры неопределённости К. Шеннона. Концепция информации как свойства материи В. М. Глушкова. Логико-семантическая концепция информации В. Т. Афанасьева.

Характеристики управленческой информации: объём, достоверность, стоимость, насыщенность, открытость, ценность. Основные источники выработки информации в менеджменте: самонаблюдение, взаимодействие, сообщение, анализ, сопоставление, образование и опыт. Коммуникативные свойства информации в менеджменте: материальность, обрабатываемость, превращение в товар, количественная и качественная определённость, ценность, превращение в знания и др. Информация – технологическая основа менеджмента.

Понятие коммуникаций. Интегрирующая роль коммуникации. Язык как важнейшее средство коммуникации. Функции языка: информационная, агитационная, эмотивная, контактная.

Виды коммуникаций: по степени устойчивости, по сложности информационных каналов, по степени формальности, среде существования, условиям возникновения и характеру.

Элементы коммуникаций: отправитель, сообщение, канал, получатель. Формы деловых коммуникаций: беседа, совещание, переговоры, телефонный разговор, конференция.

Коммуникационный процесс: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование, обратная связь и помехи.

Коммуникативные навыки. Вербальные коммуникативные навыки: слушание, речь, чтение, письмо. Невербальные коммуникативные навыки: язык

телодвижений, зрительный контакт, параметры голоса, внешность. Коммуникационные барьеры: межличностные и организационные.

Современные средства коммуникаций в менеджменте: электронная почта, факс, телеконференция, видеоконференция, интрасети, внутренние сети и др.

Правила эффективной коммуникации в организации работы персонала управления.

#### *Тема 2.1.9. Процесс управления и управленческие решения*

Сущность процесса управления и его этапы: целеполагание, определение ситуации, определение проблемы, решение. Технологичность менеджмента.

Типология процессов управления: линейный процесс управления, корректируемый процесс, разветвлённый процесс управления, ситуационный, поисковый процесс управления.

Управленческое решение – формула деятельности исполнителей. Основы формирования управленческого решения: методология решения, проектирование управленческих решений, понятие альтернативы, критерии и процесс выбора альтернативы, качество управленческого решения.

Классификация управленческих решений по степени структурированности, содержанию, количеству целей, длительности действия, способу и уровню принятия решения, глубине воздействия, направлению решения, обоснованности.

Методы разработки управленческого решения: индивидуальные – метод расчётов, моделирования, интуитивный метод; коллективные – мозговой штурм, Дельфи, 635 и др.

Характеристики управленческих решений, определяющие требования к их разработке: соответствие цели, адресность, организационная чёткость, конкретность, своевременность, полномочность, исполнимость, контролируемость, ресурсоёмкость, функциональная определенность, продолжительность, ответственность, технологичность, аргументированность, формулировка.

Реализация управленческого решения.

### ***Раздел 4. Человеческий фактор в менеджменте***

#### *Тема 2.1.10. Управление группой и формирование команды*

Понятие группы и групповое поведение. Значение групп для организаций и людей.

Классификация групп: по степени формализации, по размеру, по сфере совместной деятельности, уровню развития, цели существования, периоду функционирования. Формальные и неформальные группы, их основные различия: по цели деятельности, взаимоотношениям между членами группы, характеру (структуре) отношений, организационной основе взаимодействия, источнику власти, регуляторам поведения.

Причины и теории образования групп: теория близости, теория обмена, теория равновесия, теория формирования групп.

Стадии развития групп: формирование, бурление (смятение), нормирование (становление норм поведения в группе), функционирование (выполнение работы), реформирование (ропуск).

Характеристики группы основные и ситуационные: групповая структура – статус, роли, нормы, состав; размер, пространственное расположение, задачи, решаемые группой, система вознаграждений. Характеристики членов группы: профессионализм, квалификация, опыт, способности, навыки, стремление к достижению групповых целей, самооценка, вера в эффективность групповой работы.

Групповые процессы: общение, консолидация, лидерство, конкуренция, адаптация, принятие решения, эмоциональная идентификация.

Групповые состояния: организованность, сплочённость, активность, компетентность и подготовленность, направленность, интегративность (согласованность), референтность.

Преимущества и недостатки работы в группе.

Команды – особая разновидность групп. Условия превращения группы в команду. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита: рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, настоящая команда, высокоэффективная команда.

Условия и факторы эффективности групповой работы. Критерии эффективности групповой работы: достижение целей, удовлетворённость членов группы своим трудом, индивидуальное развитие членов группы.

#### *Тема 2.1.11. Лидерство и стили менеджмента*

Понятие и природа лидерства. Формальные и неформальные структуры. Причины возникновения формальных структур: специализация труда, рост масштабов бизнеса, интеграция функций, проектирование новых рабочих мест, влияние внешней среды. Причины возникновения неформальных структур: потребность в безопасности, потребность в уважении, желание взаимодействовать, выгода, потребность в признании.

Формальный и неформальный менеджмент: основные различия, преимущества и недостатки.

Факторы сочетания формального и неформального менеджмента: качество персонала, личность менеджера, социально-экономическая внешняя и внутренняя обстановка, психологический климат в коллективе, тип управления; интересы, ценности и мотивы, господствующие в коллективе; динамика развития коллектива.

Качества успешного лидера: интеллектуальные способности, черты характера личности и приобретенные умения. Лидерство как ресурс менеджмента.

Разновидности лидерства: деловое, эмоциональное, антилидерство, поливалентное, ситуативное. Роли ситуативного лидера по Л. И. Уманскому: лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-генератор, лидер-эрудит, лидер эмоционального притяжения, лидер-умелец.

Теории лидерства: теории лидерских качеств; поведенческие теории лидерства; ситуационные теории лидерства. Поведенческий подход к лидерству: стили руководства по Р. Лайкерту (эксплуататорско-авторитарный, благо-склонно-авторитарный, консультативно-демократический, основанный на участии); теория «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора; управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона (примитивное руководство, социальное руководство, авторитарное руководство, производственно-командное управление, командное руководство).

Ситуационный подход к лидерству: модель Ф. Фидлера, модель П. Херси и К. Бланшара.

Классификация стилей менеджера Курта Левина: авторитарный (автократический), демократический, либеральный (попустительский, пассивный). Факторы формирования стиля менеджера: личность менеджера, квалификация подчиненных, квалификация менеджера, отношение персонала к целям управления, формальные и неформальные отношения.

### *Тема 2.1.12. Власть и партнерство в управлении организацией*

Власть как необходимое условие управления. Возможности воздействия руководителя на подчиненных: воздействие через силу, воздействие через положительное (отрицательное) подкрепление (стимулы и мотивы), воздействие на основе использования власти.

Виды власти: власть формальная, власть реальная. Характеристики власти как процесса оказания влияния: целенаправленность влияния, опора на ресурсы, наличие механизма воздействия, неоднозначность последствий применения власти, возможна только в социальных системах.

Баланс власти – взаимная зависимость руководителя и подчиненного.

Типология источников власти: экспертная власть, власть примера (личная харизма), традиционная (законная) власть, власть информации, власть принуждения, власть над ресурсами, власть связей.

Управляемость как реакция на проявление власти. Позитивная реакция: подчиненный реагирует адекватно, инициативно, творчески. Негативная реакция: подчиненный проявляет бездействие, противодействие, реагирует формально.

Факторы, влияющие на управляемость: квалификационный уровень персонала, качество управленческих решений, соответствие типа управления ситуации, достаточность полномочий менеджера, доверие к руководителю, социально-психологическая атмосфера в коллективе.

Содействие и сотрудничество как элементы управляемости.

Партнерство как фактор повышения управляемости. Факторы, определяющие партнерство: организация групповой работы над проблемами, действия по сплочению коллектива, совместная выработка управленческих решений, привлечение работников к совместной разработке целей, разъяснение работникам перспектив развития организации.

### *Тема 2.1.13. Организационная культура и имидж организации*

Сущность организационной культуры. Субкультура подразделений (отделов), субкультура направлений деятельности. Подходы и рассмотрение культуры организации: происхождение организации, технологии, событийный подход.

Функции организационной культуры: охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, ориентирующая, мотивационная, формирование имиджа.

Типы организационных культур: власти, личности, роли, задачи. Факторы, влияющие на культуру организации: способ создания, размер организации, технология, цели и задачи, окружение, люди.

Элементы культуры организации: субъективные и объективные. Элементы субъективной культуры: ценности и нормы поведения сотрудников, осознание своего места в организации, система коммуникаций внутри организации, система питания, осознание важности времени и отношение к нему работников, доброжелательные рабочие отношения, процесс непрерывного развития членов коллектива и др.

Элементы объективной организационной культуры: физическое и материальное окружение, создаваемое в организации (дизайн зданий, внутренний интерьер, стоянки для автомобилей и т. д.); товарно-знаковая символика организации (бланки, печати и др.); фирменный стиль (стиль одежды, знаки отличия статуса, фирменные награды и отличия).

Имидж организации: название, предметно-пространственная среда, руководитель, связи с общественностью и реклама, лояльность потребителей.

### *Тема 2.1.14. Управление конфликтами в организации*

Природа (модель) конфликта: база конфликта (конфликтная ситуация), инцидент, реакция на конфликтную ситуацию, наличие конфликта / отсутствие конфликта, управление конфликтом, функциональные и дисфункциональные последствия.

Типы конфликтов: внутриличностный конфликт, межличностный и групповой, межгрупповой конфликт; конструктивные, деструктивные.

Причины конфликтов: рассогласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей, ограниченность ресурсов, устаревшая оргструктура управления, дискриминация в отношениях к членам коллектива, несогласованность функций и видов деятельности, неблагоприятные условия труда, неопределенность перспектив роста, психологический феномен, недостаточный профессионализм и др.

Способы преодоления (разрешения) конфликта: педагогические способы: беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и др. Административные способы: силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу; разрешение по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.

Этапы процесса разрешения конфликта: определение основной и вторичных причин конфликта, поиск путей разрешения конфликта, совместное решение о выходе из конфликта, разрешение конфликта, оценка эффективности усилий.

Управление конфликтом. Стратегии поведения оппонентов в конфликтной ситуации: уклонение (взаимный уход), приспособление (сглаживание), силовое решение (принуждение), компромисс, разрешение проблемы.

Сущность стресса. Симптомы стресса. Разновидности стресса: физиологический, психологический, эмоциональный, информационный, управленческий.

## ***Раздел 5. Управление развитием в менеджменте***

### *Тема 2.1.15. Управление знаниями*

Знания, интеллектуальное творчество и инновации – источники экономического подъема.

Общие и организационные знания. Общие знания: процедурные, декларативные, эпизодические, эвристические знания, метазнания.

Организационные знания как основа хозяйственных и управленческих отношений. Интеллектуальный капитал организации: рыночные активы, интеллектуальная собственность как актив, человеческие активы, инфраструктурные активы.

Управление интеллектуальным капиталом: идентификация интеллектуального капитала, разработка политики в отношении интеллектуального капитала, аудит, документальное оформление и занесение в базу знаний, защита интеллектуального капитала, преумножение, обновление интеллектуального капитала, распространение, сбор новых знаний.

Управление знаниями – конкретная функция – управление организацией: получение знаний, усвоение знаний, передача знаний. Задачи управления знаниями – поиск информации, значимой для организации; поиск людей, владеющих ею.

Этапы получения и усвоения знаний: определить, собрать, выбрать, хранить, распределить, применить, создать, продать.

Компетенция – мерило объема знаний и степени овладения ими. Способы получения новых знаний: покупка знаний, аренда знаний, развитие знаний.

Способы организации корпоративной памяти: «вершина», «губка», «издатель», «насос». Способы преумножения объема знаний: дополнительное образование, обучение, получение знаний из СМИ и электронных сетей, обучение на рабочем месте, исследования и разработки, инновационная деятельность персонала.

Организационные формы управления знаниями: консорциумы и инновационные стратегические альянсы, новаторские коллективы (команды), обучающиеся организации, интеллектуальная организация.

### *Тема 2.1.16. Управление изменениями*

Организационные изменения и их необходимость. Типы изменений: преобразования в организационной структуре, пересмотр системы взаимодействий с работниками, освоение новых технологий, совершенствование организации производства, изменение трудового соглашения, совершенствование системы труда и др.

Внешние причины, побуждающие к изменению: конъюнктура рынка, экономические, социальные, технологические, политические.

Типы изменений: «сверху-вниз» (изменения с позиции власти), «снизу-вверх» (через командную работу), экспертный, «тотальное качество» (постоянные изменения), изменения культуры организации. Уровни изменений: индивидуум, группа, организация.

Диагностика потребности в изменении. Модель диагностики Надлера и Ташмена.

Анализ поля сил по К. Левину. Движущие и сдерживающие силы изменений. Причины сопротивления изменениям: узкособственнический интерес, непонимание ситуации или недостаток доверия, различная оценка ситуации, низкая терпимость к изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям: предоставление информации, привлечение к принятию решений, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, кооптация, маневрирование, принуждение.

Этапы процесса успешного изменения: давление и побуждение, переориентация внимания, диагностика и осознание проблемы, нахождение нового решения и обязательства по его выполнению, эксперимент и определение последствий, подкрепление и согласие.

Оценка изменения: исследование результатов, поддержание обратной связи, информирование о результатах.

### *Тема 2.1.17. Эффективность менеджмента*

Концепция оценки эффективности менеджмента. Понятие эффективности менеджмента. Внутренние и внешние факторы эффективности. Принципы определяющих эффективность приоритетов менеджмента: приоритеты человеческого фактора – мотивированная деятельность, профессионализм; принципы критических факторов – учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность; основные принципы ориентирования – цель, стратегия менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества и др.

Проблематика оценки эффективности менеджмента: неоднозначность результата (прямой и косвенный), неоднозначность социального эффекта (социально-экономический, социально-психологический, социально-организационный); получение экономического, производственного эффекта; противоречие между социальным и экономическим эффектом.

Критерии и показатели эффективности управления: обобщающие (рентабельность, ликвидность); частные (производительность труда, материалоемкость, фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств и др.); показатели, характеризующие работу аппарата управления.

Экономическая оценка эффективности управления: оценка экономической эффективности использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств, деятельности персонала, капитальных вложений; обобщающая оценка.

Социальная оценка эффективности управления: повышение квалификации менеджеров, повышение научно-технического уровня управления, повышение уровня обоснованности принимаемых решений, формирование организационной культуры, удовлетворенность трудом, усиление социальной ответственности организации, экономические последствия.

Оценка эффективности деятельности персонала. Оценка вклада менеджера в эффективность управления: управленческая добавленная стоимость, рентабельность управления. Оценка труда персонала: рентабельность персонала, аттестация персонала, соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

Оценка эффективности использования капитальных вложений: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости.

## ***Раздел 6. Виды менеджмента***

### ***Тема 2.1.18. Производственный менеджмент***

Управление производством. Типы производства: индивидуальное (единичное), мелкосерийное, серийное, крупносерийное, массовое. Цели и задачи управления производством.

Функции управления производством. Формирование производственной программы. Планирование производственных мощностей. Организация производства: использование средств производства, расстановка персонала, установление режимов и методов ведения операций и процессов производства, календарное планирование, нормирование, организация заработной платы, система контроля производства. Производственная структура и производственный процесс.

Мотивация труда на предприятии, системы мотивации труда.

Оперативное управление производством. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий.

Управление запасами. Обеспечение качества.

### *Тема 2.1.19. Маркетинг менеджмент*

Цели, функции, принципы маркетингового управления. Стратегическая ориентация маркетинга. Содержание маркетинговой деятельности. Типология маркетинга: массовый, дифференцированный, концентрированный.

Системный подход в маркетинговом управлении. Рыночная ситуация. SWOT-анализ. Конкурентоспособность организации. Создание ценности для потребителя и товарное предложение. Целевые сегменты. Позиционирование. Маркетинг-микс. Организация маркетинга.

Маркетинговые стратегии предприятия: минимизация издержек, дифференциация, фокусирование.

### *Тема 2.1.20. Управление персоналом организации*

Система работы с персоналом организации, задачи, принципы, функции.

Кадровая политика: стиль руководства, философия организации, правила внутреннего распорядка, коллективный договор.

Подбор персонала: расчет потребности в кадрах, модели рабочих мест (должностей), профессиональный подбор кадров, собеседование, формирование резерва кадров.

Оценка персонала: методы оценки персонала, оценка потенциала работников, оценка индивидуального вклада, аттестация кадров.

Расстановка персонала: типовые модели карьеры, планирование служебной карьеры, условия и оплата труда, движение кадров.

Адаптация персонала: испытательный срок, адаптация молодых специалистов, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов.

Обучение персонала: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров, послевузовское дополнительное образование.

## **2.2. Семинарские занятия**

### ***Раздел 1. Теория и практика менеджмента***

#### *Тема 2.2.1. Менеджмент и менеджеры*

1. Причины обособления управления в самостоятельный вид профессиональной деятельности.

2. Виды управленческой деятельности в структурно-содержательном и процессуально-содержательном аспектах.

3. Понятия «процесс управления», «система управления» и «механизм управления»; «субъект» и «объект» управления.

4. Менеджмент как особый тип управления. Признаки менеджмента как особого вида управления; виды менеджмента.

5. Понятие инфраструктуры менеджмента; менталитет, уровень научного знания, общественная среда.

6. Менеджер в организации и в системе менеджмента.
7. Основные виды профессиональной деятельности менеджера. Роли менеджера в организации.

### **Литература:**

#### **а) основная**

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. – С. 10-34.
2. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, 2000. – С. 13-17.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 27-59.

#### **б) дополнительная**

4. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 42-78.
5. Выдающийся менеджер 20 века Ли Якокка об управлении и руководителях // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 27-28.
6. Маслов, В. И. Концептуальные установки менеджмента / В. И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 3-20.
7. Менеджер или предприниматель // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 20-21.
8. Социальный профиль российского менеджера // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 42-51.

### *Тема 2.2.2. Генезис менеджмента*

#### **Занятие 1**

1. Факторы развития управленческой мысли.
2. Смена приоритетов в управленческой деятельности.
3. Периодизация менеджмента. Охарактеризовать «древний» период развития управленческой мысли.
4. Охарактеризовать «индустриальный» период.
5. Охарактеризовать период «систематизации менеджмента».

#### **Занятие 2**

1. Дать характеристику школы научного управления (Ф. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебор, Г. Тант, Ф. и Л. Гилберты).
2. Дать характеристику классической (административной) школы управления (А. Файоль, Л. Гулик, Л. Ф. Урвик, Р. Дейвис).
3. Дать характеристику школы человеческих отношений (М. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд).
4. Дать характеристику поведенческой (бихевиористской) школы управления (Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкет, К. Арджирис).
5. Охарактеризовать «информационный период» развития менеджмента:
  - а) количественный подход к управлению;

- б) системный подход;
  - в) основные положения ситуационного подхода;
  - г) процессный подход.
6. Новая парадигма менеджмента.

### **Литература:**

#### **а) основная**

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 61-87.

2. Семенова, И. И. История менеджмента / И. И. Семенова. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 222 с.

3. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 15-25.

#### **б) дополнительная**

4. Винокуров, В. А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / В. А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 3-9.

5. Майк Портер о новых стратегиях совершенствования управления / Портер Майк // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 3-7.

6. Новая парадигма менеджмента // Современный менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 13-22.

7. Чудновская, С. Н. История менеджмента / С. Н. Чудновская. – СПб. : Питер, 2004.

### *Тема 2.2.3. Организация как объект управления*

1. Сущность организации и ее основные признаки.
2. Типология организаций в менеджменте.
3. Внутренняя и внешняя среда организаций.
4. Модели организаций как объектов управления.

### **Литература:**

#### **а) основная**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 25-43.

2. Постатейный комментарий к части первой Гражданского кодекса РФ / Гуев А. Н. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 139-250.

3. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – С. 39-56.

#### **б) дополнительная**

4. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : ООО «Новое знание», 2005. – С. 21-34.

5. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 163-175.

6. Бахур, А. Б. Предприятие как средство достижения цели в условиях неопределенности / А. Б. Бахур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 14-26.

## **Раздел 2. Функции менеджмента**

### **Тема 2.2.4. Целеполагание и планирование**

1. Планирование: необходимость, сущность, цели, принципы.
2. Процесс планирования и его этапы.
3. Виды планов в организации, их характеристика.
4. Виды целевых установок в организации: миссия, видение, цель.
5. Стратегия организации и стратегическое планирование.
6. Понятие стратегического управления. Модель процесса стратегического управления.

#### **Литература:**

##### **а) основная**

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. – С. 177-190.
2. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, 2000. – С. 72-100.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 255-307.
4. Управление организацией / под ред. Г. А. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – С. 58-66.
5. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 84-100.

##### **б) дополнительная**

6. Гражданкина, Е. Производственное планирование: принципы, методы и виды / Е. Гражданкина // Финансовый менеджер. – 2007. – № 11.
7. Планирование как функция управления // Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 16-20.
8. Шеховцева, Л. С. Методология формирования стратегических целей развития региона / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 67-76.

### **Тема 2.2.5. Организация как функция управления**

#### **Занятие 1**

1. Содержание понятия «организация как функция управления».
2. Организационная структура управления (ОСУ). Принципы построения ОСУ.
3. Уровни, элементы (звенья) и связи в ОСУ. Виды связей в управлении: горизонтальные, вертикальные, линейные, функциональные.
4. Типы структур управления.

## **Занятие 2**

1. Делегирование полномочий в организации и его цели.
2. Линейные и штабные полномочия. Разновидности штабных полномочий.
3. Анализ структур управления организациями (на примере предприятий г. Орска, г. Гая, г. Новотроицка).

### **Литература:**

#### **а) основная**

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. – С. 191-204.
2. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, 2000. – С. 47-72.
3. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2002. – С. 111-131.

#### **б) дополнительная**

4. Искусство делегирования // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 33-34.
5. Кравченко, К. А. Методология организационного проектирования систем управления / К. А. Кравченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 65-76.
6. Матричная структура // Современный менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 17-18.
7. Правила делегирования // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 36-40.

### *Тема 2.2.6. Мотивация деятельности в менеджменте*

## **Занятие 1**

1. Сущность и взаимосвязь понятий – потребность, побуждение, мотив, мотивация, мотивационный менеджмент.
2. Развитие мотивационного подхода к управлению.
3. Содержательные теории мотивации.

## **Занятие 2**

1. Процессуальные теории мотивации: модель ожиданий В. Врума, теория справедливости Д. С. Адамса, комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера.
2. Параллельная теория мотивации Д. Мак-Грегора.
3. Способы исследования мотивации работников организации, выявления мотивов трудового поведения.

### **Литература:**

#### **а) основная**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 122-131.

2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 359-384.

#### **б) дополнительная**

3. Иванова, С. Виды управленческого влияния / С. Иванова, Д. Болдогаев // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 1. – С. 96-102.

4. Коновалов, А. Мотивация трудового поведения персонала: теория и практика / А. Коновалов // Финансовый менеджер. – 2007. – № 7.

5. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 322-335.

6. Мотивационный менеджмент // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 40-41.

7. Новикова, М. Принцип справедливости / М. Новикова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 1. – С. 96-102.

8. Приголовко, Г. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / Г. А. Приголовко. – 2008. – № 1. – С. 108-113.

9. Пономарёв, И. П. Мотивация работой в организации / И. П. Пономарёв. – М. : Едиториал УРСС, 2004.

10. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2004.

11. Системы мотивации персонала // Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 20-22.

12. Теоретические основы мотивации персонала как функции управления // Современный менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 18-22.

13. Типичные ошибки при создании системы мотивации // Современный менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 28-33.

### *Тема 2.2.7. Контроль и регулирование*

1. Контроль: сущность и виды контроля.

2. Процесс контроля и его этапы.

3. Характеристики эффективного контроля.

4. Инновации в контроле: контроллинг, TQM, самоконтроль менеджера.

### **Литература:**

#### **а) основная**

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. – С. 204-210.

2. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 131-142.

3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 389-432.

#### **б) дополнительная**

4. Вожегова, Д. Контроллинг как управленческая функция / Д. Вожегова // Финансовый менеджер. – 2007. – № 11.
5. Измерение и оценка – ключ к эффективности // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 7-12.
6. Калинина, П. Контроллинг: организация финансов по-новому / П. Калинина // Финансовый менеджер. – 2007. – № 6.
7. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 138-152.
8. Муллахметов, Х. Ш. Основы организации управленческого контроля / Х. Ш. Муллахметов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 105-114.
9. Персональный менеджмент / под ред. С. Д. Резника. – Пенза, 2005.
10. Романова, М. М. Использование элементов контроллинга в стратегическом управлении промышленным предприятием / М. М. Романова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 46-55.

### ***Раздел 3. Связующие процессы в менеджменте***

#### ***Тема 2.2.8. Коммуникации в менеджменте***

1. Информация как технологическая основа менеджмента.
2. Характеристики управленческой информации. Коммуникативные свойства информации.
3. Интегрирующая роль коммуникации.
4. Коммуникационный процесс.
5. Развитие коммуникационных технологий в менеджменте.

#### **Литература:**

##### **а) основная**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 52-63.
2. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. – С. 132-143.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 165-190.
- б) дополнительная
4. Гайхман, О. Я. Основы речевой коммуникации / О. Я. Гайхман, Т. М. Надеина. – М. : ИНФРА-М, 1997.
5. Данкел, Ж. Ораторское искусство – путь к успеху / Ж. Данкел, Э. Парнхэм. – СПб. : Питер, 1997.
6. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 349-378.
7. Сопер, П. Л. Основы искусства речи / П. Л. Сопер. – М. : Прогресс, 1992.

8. Филонович, С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович. – М. : ИНФРА-М.

### *Тема 2.2.9. Процесс управления и управленческие решения*

1. Сущность и этапы процесса управления.
2. Типология процессов управления.
3. Основы формирования управленческого решения.
4. Классификация управленческих решений.
5. Реализация управленческих решений.

#### **Литература:**

##### **а) основная**

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. – С. 123-132.
2. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 63-84
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 194-252.
4. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2004.

##### **б) дополнительная**

5. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – М. : МГУ, 1995.
6. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : ИД «Вильямс», 2000.
7. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 349-367.
8. Оптимизация процесса принятия и контроля реализации управленческих решений // Современный менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 42-54.
9. Пузов, Е. Н. Моделирование системы принятия решений на базе стоимости компании / Е. Н. Пузов, О. Р. Чепьюк // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 39-46.
10. Управление процессами // Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 36-38.
11. Чудновская, С. Н. Управленческие решения : учебник / С. Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2007. – С. 32-60.

### ***Раздел 4. Человеческий фактор в менеджменте***

#### *Тема 2.2.10. Управление группой и формирование команды*

1. Сущность групп: понятие, природа, классификация.
2. Стадии развития групп.
3. Групповая динамика: групповые процессы и групповые состояния.
4. Команды: особая разновидность групп.
5. Модель развития команды.

## **Литература:**

### **а) основная**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 142-151.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 194-252.
3. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – С. 347-368.

### **б) дополнительная**

4. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : Форум: ИНФРА-М, 2005.
5. Как подобрать людей в команду // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 37.
6. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 37-39.
7. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 619-627.
8. Организационное поведение / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громо-вой. – СПб. : Питер, 2004.
9. Организационные и психологические особенности работы в командах // Современный менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 24-36.

## *Тема 2.2.11. Лидерство и стили менеджмента*

1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент.
2. Основные черты и проявления лидерства.
3. Разновидности лидерства. Теории лидерства.
4. Стили менеджмента: авторитарный, демократический, либеральный.

## **Литература:**

### **а) основная**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 156-166.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 488-516.
3. Филонович, С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович // 17-ти модульная программа для менеджеров: управление развитием организации. – Модуль 9. – М. : ИНФРА-М, 2004.

### **б) дополнительная**

4. Демократичное управление... с авторитарным уклоном // Современный менеджмент. – 2006. – С. 39-40.
5. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 552-561.
6. Кричевский, Р. А. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. А. Кричевский. – 3-е изд., доп. и пер. – М. : Дело, 1998.

7. Мотивация и лидерство // Современный менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 28.

8. Черты «слабого» руководителя // Современный менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 22-24.

### *Тема 2.2.12. Власть и партнерство в управлении организацией*

#### **Занятие 1**

1. Необходимость власти в управлении.
2. Виды власти.
3. Баланс власти.
4. Типология источников власти.

#### **Занятие 2**

1. Управляемость как фактор власти.
2. Факторы, влияющие на управляемость.
3. Содействие и сотрудничество как элементы управляемости.
4. Партнерство как фактор обеспечения управляемости.

#### **Литература:**

##### **а) основная**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 151-156.

2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 462-485.

##### **б) дополнительная**

3. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 541-551.

4. Ключко, В. Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 119-132.

5. Социально-психологические методы управления в современных условиях // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 42-50.

6. Тидор, С. Н. Механизм управления и мышления руководителя / С. Н. Тидор, А. А. Лаптев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 3-14.

7. Эффективность и харизма руководителя // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 22-23.

### *Тема 2.2.13. Организационная культура и имидж организации*

1. Сущность и функции организационной культуры.
2. Элементы организационной культуры.
3. Имидж организации.

## **Литература:**

### **а) основная**

1. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, 2000. – С. 32-38.

### **б) дополнительная**

2. Арнаутова, Ю. Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю. Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 119-125.

3. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 209-217.

4. Красовский, Ю. Д. Управленческая корректировка имиджа фирмы / Ю. Д. Красовский // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 9. – С. 9-10.

5. Омелянюк, Ю. Как создать лицо своей фирмы? / Ю. Омелянюк // Управление персоналом. – 1997. – № 11. – С. 26-32.

6. Пархоменко, С. Команда, которой нет / С. Пархоменко // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 1. – С. 71-77.

7. Семёнов, Ю. Г. Диагностическая модель и анкетная методика исследования организационно-производственного стресса в контексте анализа корпоративной культуры / Ю. Г. Семёнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 91-108.

## *Тема 2.2.14. Управление конфликтами в организации*

1. Природа (модель) конфликта. Типы конфликтов.

2. Причины возникновения конфликтов.

3. Управление (разрешение) конфликтом.

4. Природа и причины стресса.

## **Литература:**

### **а) основная.**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 170-175.

2. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – С. 112-120.

3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2005. – С. 275-295.

4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – С. 516-563.

### **б) дополнительная**

5. Ерошенкова, О. Медиация против конфликтов / О. Ерошенкова // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 12. – С. 34-44.

6. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 562-576.

7. Свергун, О. Препарируем конфликт / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 12. – С. 22-28.

8. Скабицкая, М. Энергию конфликта в мирное русло / М. Скабицкая // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 12. – С. 8-12.

## ***Раздел 5. Управление развитием в менеджменте***

### ***Тема 2.2.15. Управление знаниями***

1. Знания, информация и их роль в развитии организации.
2. Сущность интеллектуального капитала в организации.
3. Функции и этапы в управлении знаниями.
4. Способы получения новых знаний.
5. Организационные формы управления знаниями.

#### **Литература:**

##### **а) основная**

1. Баранчеев, В. Управление знаниями : учебное пособие (Маркетинг, спец. выпуск № 29) / В. Баранчеев. – М. : Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2005. – 144 с.

##### **б) дополнительная**

2. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс. – пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
3. Власов, М. В. Оценка производства нового знания / М. В. Власов, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 29-34.
4. Власов, М. В. Оптимизация процессов управления новыми знаниями / М. В. Власов, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 4. – С. 3-8.
5. Менеджмент знаний // Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 26-28.
6. Мильнер, Б. З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 178 с.

### ***Тема 2.2.16. Управление изменениями***

#### **Занятие 1**

1. Диагностика потребности в изменении. Модель диагностики Надлера и Ташмена.
2. Этапы процесса успешного изменения.
3. Методы преодоления сопротивления изменениям.

#### **Занятие 2**

1. «Анализ поля сил» по Курту Левину. Движущие и сдерживающие силы изменения.
2. Решение хозяйственной ситуации.

#### **Литература:**

##### **а) основная**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 175-181.

б) дополнительная

2. Емельянов, Е. Н. Проведение системных инновационных изменений / Е. Н. Емельянов, Ю. В. Пахомов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3 – С. 118-123.

3. Решетникова, К. В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов / К. В. Решетников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 3-15.

4. Управление изменениями // Современный менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 37.

### *Тема 2.2.17. Эффективность менеджмента*

#### **Занятие 1**

1. Концепция оценки эффективности менеджмента.
2. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.
3. Критерии и показатели эффективности управления.

#### **Занятие 2**

1. Экономическая оценка эффективности управления.
2. Решение задач.

#### **Занятие 3**

1. Социальная оценка эффективности менеджмента.
2. Оценка эффективности деятельности менеджера и персонала.
3. Решение задач.

#### **Литература:**

а) основная

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. – С. 361-375.

2. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 304 с.

б) дополнительная

3. Денисов, А. А. Проблемы эффективного управления в России / А. А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 135-141.

4. Дриго, М. Ф. Методология оценки экономической эффективности инвестиционных решений / М. Ф. Дриго // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 18-24.

5. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004. – С. 605-618, 627-631.

6. Повышение эффективности управленческой деятельности // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 18-19.

## **Раздел 6. Виды менеджмента**

### *Тема 2.2.18. Производственный менеджмент*

1. Сущность, задачи, функции управления производством.
2. Производственный процесс и основные принципы его организации.
3. Основы формирования плана производства и реализации продукции.
4. Организационное обеспечение качества продукции.

#### **Литература:**

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, 2000, 2001, 2002. – С. 310-347.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1999, 2002. – С. 244-264.
3. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – СПб. : СпеЛит, 2000, 1995. – С. 191-209.

### *Тема 2.2.19. Маркетинг-менеджмент*

1. Маркетинговые цели предприятия.
2. Содержание, принципы и функции маркетинговой деятельности предприятия.
3. Конкурентоспособность организации и факторы, ее обеспечивающие.
4. Структура службы маркетинга на предприятии.

#### **Литература:**

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, 2000, 2001, 2002. – С. 158-176.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – С. 796-803.
3. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе// Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 55-57; № 3 – С. 51-54.
4. Завальный, П. Н. Современные модели управления крупными компаниями / П. Н. Завальный, А. Ю. Силантьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 129-138.
5. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.
6. Ключко, В. Н. Корпоративное управление в Японии : особенности, модели и тенденции развития / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С.107-118.
7. Ключко, В. Н. Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 58-69.
8. Удовлетворение потребителей по-японски // Современный менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 51-54.

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

#### 3.1. Дневное обучение

Таблица 2

| № те-мы                                     | Название темы                                  | Аудиторные занятия, (час.) |    |    | СРС | Итого часов | Внеаудитор-ная работа | Форма кон-троля |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|----|----|-----|-------------|-----------------------|-----------------|
|                                             |                                                | Всего                      | ЛК | ПЗ |     |             |                       |                 |
| 1                                           | 2                                              | 3                          | 4  | 5  | 6   | 7           | 8                     | 9               |
| СЕМЕСТР 3                                   |                                                |                            |    |    |     |             |                       |                 |
| Раздел 1. Теория и практика менеджмента     |                                                |                            |    |    |     |             |                       |                 |
| 1.                                          | Менеджмент и менеджеры                         | 6                          | 4  | 2  | 2   | 8           | устная подготовка     | зачет           |
| 2.                                          | Генезис менеджмента                            | 6                          | 2  | 4  | 2   | 8           |                       |                 |
| 3.                                          | Организация как объект управления              | 6                          | 4  | 2  | 4   | 10          |                       |                 |
| Раздел 2. Функции менеджмента               |                                                |                            |    |    |     |             |                       |                 |
| 4.                                          | Целеполагание и планиро-вание                  | 8                          | 6  | 2  | 10  | 18          |                       |                 |
| 5.                                          | Организация как функция управления             | 10                         | 6  | 4  | 10  | 20          |                       |                 |
| 6.                                          | Мотивация деятельности в менеджменте           | 10                         | 6  | 4  | 8   | 18          |                       |                 |
| 7.                                          | Контроль и регулирование                       | 8                          | 6  | 2  | 8   | 16          | устная подготовка     | экзамен         |
| СЕМЕСТР 4                                   |                                                |                            |    |    |     |             |                       |                 |
| Раздел 3. Связующие процессы в менеджменте  |                                                |                            |    |    |     |             |                       |                 |
| 8.                                          | Коммуникации в менедж-менте                    | 6                          | 4  | 2  | 6   | 12          |                       |                 |
| 9.                                          | Процесс управления и управленческие решения    | 6                          | 4  | 2  | 6   | 12          |                       |                 |
| Раздел 4. Человеческий фактор в менеджменте |                                                |                            |    |    |     |             |                       |                 |
| 10.                                         | Управление группой и фор-мирование команды     | 6                          | 4  | 2  | 4   | 10          |                       |                 |
| 11.                                         | Лидерство и стили менедж-мента                 | 6                          | 4  | 2  | 4   | 10          |                       |                 |
| 12.                                         | Власть и партнерство в управлении организацией | 8                          | 4  | 4  | 6   | 14          |                       |                 |
| 13.                                         | Организационная культура и имидж организации   | 6                          | 4  | 2  | 4   | 10          |                       |                 |

|                                              |                                              |     |    |    |     |     |   |   |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----|----|----|-----|-----|---|---|
| 1                                            | 2                                            | 3   | 4  | 5  | 6   | 7   | 8 | 9 |
| 14.                                          | Управление конфликтами в организации, стресс | 4   | 2  | 2  | 4   | 8   |   |   |
| Раздел 5. Управление развитием в менеджменте |                                              |     |    |    |     |     |   |   |
| 15.                                          | Управление знаниями                          | 6   | 4  | 2  | 4   | 10  |   |   |
| 16.                                          | Управление изменениями                       | 8   | 4  | 4  | 6   | 14  |   |   |
| 17.                                          | Эффективность менеджмента                    | 14  | 8  | 6  | 12  | 26  |   |   |
| Раздел 6. Виды менеджмента                   |                                              |     |    |    |     |     |   |   |
| 18.                                          | Производственный менеджмент                  | 6   | 4  | 2  | 4   | 10  |   |   |
| 19.                                          | Маркетинг-менеджмент                         | 6   | 4  | 2  | 4   | 10  |   |   |
| 20.                                          | Управление персоналом                        | 2   | 2  | –  | 4   | 6   |   |   |
|                                              | ИТОГО                                        | 138 | 86 | 52 | 112 | 250 |   |   |

### 3.2. Заочное обучение

Таблица 3

| № те-мы                                    | Название темы                        | Аудиторные занятия, (час.) |    |    | СРС | Итого часов | Внеауди-торная ра- | Форма кон-троля |
|--------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|----|----|-----|-------------|--------------------|-----------------|
|                                            |                                      | Всего                      | ЛК | ПЗ |     |             |                    |                 |
| 1                                          | 2                                    | 3                          | 4  | 5  | 6   | 7           | 8                  | 9               |
| СЕМЕСТР 3                                  |                                      |                            |    |    |     |             |                    |                 |
| Раздел 1. Теория и практика менеджмента    |                                      |                            |    |    |     |             |                    |                 |
| 1.                                         | Менеджмент и менеджеры               | 4                          | 2  | 2  | 4   | 8           | устная подготовка  | зачет           |
| 2.                                         | Генезис менеджмента                  | 2                          | 2  | –  | 4   | 6           |                    |                 |
| 3.                                         | Организация как объект управления    | –                          | –  | –  | 10  | 10          |                    |                 |
| Раздел 2. Функции менеджмента              |                                      |                            |    |    |     |             |                    |                 |
| 4.                                         | Целеполагание и планиро-вание        | 4                          | 2  | 2  | 16  | 20          |                    |                 |
| 5.                                         | Организация как функция управления   | 6                          | 4  | 2  | 14  | 20          |                    |                 |
| 6.                                         | Мотивация деятельности в менеджменте | 6                          | 4  | 2  | 10  | 16          |                    |                 |
| 7.                                         | Контроль и регулирование             | 4                          | 2  | 2  | 12  | 16          |                    |                 |
| СЕМЕСТР 4                                  |                                      |                            |    |    |     |             |                    |                 |
| Раздел 3. Связующие процессы в менеджменте |                                      |                            |    |    |     |             |                    |                 |
| 8.                                         | Коммуникации в менедж-менте          | 2                          | 2  | –  | 10  | 12          |                    |                 |

|                                              |                                                |    |    |    |     |     |                   |         |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|-------------------|---------|
| 1                                            | 2                                              | 3  | 4  | 5  | 6   | 7   | 8                 | 9       |
| 9.                                           | Процесс управления и управленческие решения    | 2  | 2  | –  | 10  | 12  |                   |         |
| Раздел 4. Человеческий фактор в менеджменте  |                                                |    |    |    |     |     | устная подготовка | экзамен |
| 10.                                          | Управление группой и формирование команды      | 2  | 2  | –  | 8   | 10  |                   |         |
| 11.                                          | Лидерство и стили менеджмента                  | 6  | 4  | 2  | 4   | 10  |                   |         |
| 12.                                          | Власть и партнерство в управлении организацией | 4  | 2  | 2  | 10  | 14  |                   |         |
| 13.                                          | Организационная культура и имидж организации   | –  | –  | –  | 10  | 10  |                   |         |
| 14.                                          | Управление конфликтами в организации, стресс   | –  | –  | –  | 8   | 8   |                   |         |
| Раздел 5. Управление развитием в менеджменте |                                                |    |    |    |     |     |                   |         |
| 15.                                          | Управление знаниями                            | 2  | 2  | –  | 4   | 6   |                   |         |
| 16.                                          | Управление изменениями                         | 4  | 2  | 2  | 10  | 14  |                   |         |
| 17.                                          | Эффективность менеджмента                      | 6  | 4  | 2  | 20  | 26  |                   |         |
| Раздел 6. Виды менеджмента                   |                                                |    |    |    |     |     | устная подготовка | экзамен |
| 18.                                          | Производственный менеджмент                    | 2  | 2  | –  | 8   | 10  |                   |         |
| 19.                                          | Маркетинг-менеджмент                           | 4  | 2  | 2  | 14  | 18  |                   |         |
| 20.                                          | Управление персоналом                          | –  | –  | –  | 4   | 4   |                   |         |
|                                              | ИТОГО                                          | 60 | 40 | 20 | 190 | 250 |                   |         |

#### 4. ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Таблица 4

| № п/п | Содержание самостоятельной работы студентов  | Форма контроля                                       | Курс, семестр     |
|-------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------|
| 1.    | Целеполагание в менеджменте                  | Декомпозиция цели, дерево целей (контрольная работа) | 2 курс, 3 семестр |
| 2.    | Анализ организационной структуры предприятия | контрольная работа                                   | 2 курс, 3 семестр |
| 3.    | По всему курсу                               | тестирование                                         | 2 курс, 4 семестр |

#### 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВНЕАУДИТОРНЫМ ФОРМАМ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов в процессе изучения учебного материала дисциплины складывается из нескольких составляющих:

1. Выполнение расчетных заданий, предлагаемых преподавателем. Целью выполнения таких заданий является выработка у студента практических навыков реализации методик, приемов анализа в процессе решения конкретной практической задачи. Анализ результатов выполнения заданий проводится как на практических занятиях (для наиболее сложных и проблемных задач), так и во внеучебное время.

2. Подготовка к семинарским занятиям в соответствии с планами занятий. Подготовка к семинарскому занятию требует от студента проработки лекционного материала и периодических изданий. Для отдельных тем занятий необходима работа с нормативными документами.

### **5.1. Методические указания к написанию курсового проекта**

Методические указания изложены в методической разработке Пасечниковой Л. В., Клепикова М. А. «Система менеджмента организации». Методические указания к выполнению курсового проекта по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов специальности 080507 – Менеджмент организации. – Орск: ОГТИ, 2007. – 26 с.

Прилагаются к рабочей программе.

## **6. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ И ЭЛЕКТРОННЫЕ СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

В учебном процессе дисциплины используется следующее обеспечение:

1. Комплекс тестов и заданий для практических занятий и самостоятельной работы студентов.
2. Программное обеспечение и информационные технологии бизнес-класса «Менеджер».
3. Компьютеризированный учебник «Основы менеджмента».

### ***Рекомендуемые технологии и электронные средства обучения***

Таблица 5

| <b>№ п/п</b> | <b>Название рекомендуемых технических и электронных средств обучения</b>                                                                        | <b>Наименование раздела и темы</b> |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1            | Плахова, Л. В. Основы менеджмента : электронный учебник / Л. В. Плахова, Т. М. Анурина, С. А. Легостаева. – электрон. дан. – М. : КНОРУС, 2008. | Все разделы                        |
| 2            | Тебекин, А. В. Менеджмент организации : электронный учебник / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – электрон. дан. – М. : КНОРУС, 2008.                | Все разделы                        |

## **7. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА УСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов 2 курса специальности 080507 – Менеджмент организации, (3 семестр)**

1. Дать определение понятию «управление», причины, порождающие необходимость управления.
2. Управленческая деятельность в структурно-содержательном и процессуально-содержательном аспектах.
3. Объяснить понятия «процесс управления», «система управления», «механизм управления».
4. Виды разделения труда; вертикальное и горизонтальное разделение труда в управленческой деятельности.
5. Менеджмент как особый тип управления.
6. Признаки менеджмента как типа управления.
7. Инфраструктура менеджмента и ее элементы.
8. Определить понятие «менеджер», роли менеджера в организации.
9. Характер и содержание управленческого труда.
10. Факторы успешной деятельности менеджера.
11. Понятие генезиса менеджмента и необходимость его изучения.
12. Основные тенденции развития менеджмента.
13. «Древний» период в развитии менеджмента.
14. «Индустриальный» период в развитии менеджмента.
15. Школа научного управления в менеджменте, ее принципы и представители.
16. Классическая (административная) школа управления, ее принципы и представители.
17. Школа человеческих отношений, ее принципы и представители.
18. Поведенческая (бихевиористская) школа, ее принципы и представители.
19. «Информационный» период в развитии менеджмента. Подходы в менеджменте.
20. Сравнительная оценка старой и новой парадигмы управления.
21. Понятие и признаки организации.
22. Классификация организаций.
23. Структура организации и ее жизненный цикл.
24. Внутренняя и внешняя среда организации.
25. Модель механической конструкции организации («модель рациональной бюрократии»).
26. Модель организации с разделением труда.
27. Системная модель организации.
28. Организационная модель с учетом интересов партнеров.
29. Необходимость и содержание процесса планирования.
30. Виды планов в организации.
31. Типы целевых установок в организации: миссия, видение и цель.
32. Правила постановки целей, виды целей организации.
33. Стратегия организации, особенности уровней стратегии и их взаимосвязь.

34. Модель процесса стратегического управления.
35. Организация как функция управления.
36. Линейная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки.
37. Функциональная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки.
38. Штабная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки.
39. Матричная организационная структура управления, ее особенности.
40. Органические и адаптивные организационные структуры управления.
41. Этапы деятельности менеджера при выполнении им функции организации.
42. Принципы осуществления функции организации.
43. Сущность и задачи делегирования полномочий.
44. Типы полномочий.
45. Принципы и этапы делегирования полномочий.
46. Причины блокирования процесса делегирования полномочий.
47. Потребность, мотив, мотивация, задачи мотивации в менеджменте.
48. Мотивационные теории: содержательные, процессуальные, параллельные. Представители теорий мотивации.
49. Теория мотивации А. Маслоу.
50. Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда.
51. Теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Ф. Герцберга.
52. Модель ожиданий В. Врума.
53. Модель справедливости С. Адамса.
54. Комплексная теория мотивации П. Портера и Э. Лоулера.
55. Параллельная теория мотивации Д. Мак-Грегора.

**7.2. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине  
«Основы менеджмента» для студентов 2 курса специальности 080507 –  
Менеджмент организации, (4 семестр)**

1. Мотивационные теории: содержательные, процессуальные, параллельные. Представители теорий мотивации.
2. Теория мотивации А. Маслоу.
3. Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда.
4. Теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Ф. Герцберга.
5. Модель ожиданий В. Врума.
6. Модель справедливости С. Адамса.
7. Комплексная теория мотивации П. Портера и Э. Лоулера.
8. Параллельная теория мотивации Д. Мак-Грегора.
9. Сущность и виды контроля в менеджменте.
10. Процесс контроля и его этапы.
11. Характеристики эффективного контроля.
12. Контроллинг как инновация функции контроля в менеджменте.
13. Информация как технологическая основа менеджмента.
14. Характеристики управленческой информации.

15. Виды и элементы коммуникации.
16. Коммуникационный процесс и его этапы.
17. Коммуникативные навыки.
18. Коммуникационные барьеры.
19. Развитие коммуникационных технологий в менеджменте.
20. Сущность и этапы процесса управления.
21. Типология процессов управления.
22. Основы формирования управленческого решения.
23. Классификация и методы разработки управленческого решения.
24. Характеристики управленческого решения.
25. Сущность групп: понятие, природа, классификация.
26. Стадии развития групп.
27. Характеристики групп.
28. Групповые процессы и групповые состояния.
29. Сплоченность группы как ресурс менеджмента. Факторы, влияющие на сплоченность группы.
30. Преимущества и недостатки работы в группе.
31. Команды как особая разновидность групп.
32. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита.
33. Условия и факторы эффективной групповой работы.
34. Понятие и природа лидерства, формальные и неформальные структуры.
35. Формальный и неформальный менеджмент, степень лидерства.
36. Качества успешного лидера.
37. Лидер и менеджер. Лидерство как ресурс менеджмента.
38. Разновидности лидерства. Роли ситуативного лидерства по Л. Уманскому.
39. Теории лидерства и их представители.
40. Модель лидерства Ф. Фидлера.
41. Теория лидерства Д. Мак-Грегора.
42. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона.
43. Ситуативная модель руководства П. Херсейя и К. Бланшара.
44. Классификация стилей менеджера.
45. Стили руководства по Р. Лайкерту.
46. Власть как необходимое условие осуществления управления.
47. Виды власти. Баланс власти.
48. Типология источников власти (формы власти).
49. Управляемость как фактор власти.
50. Основы концепции управления знаниями.
51. Изменение. Типы изменений. Причины изменений в организации.
52. Анализ поля сил по К. Левину. Причины сопротивления изменениям.
53. Способы преодоления сопротивлений изменениям.
54. Концепция оценки эффективности менеджмента.
55. Критерии и показатели эффективности управления.
56. Экономическая оценка эффективности.
57. Социальная оценка эффективности.
58. Оценка вклада менеджера в эффективность управления.
59. Оценка труда персонала.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. \*Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. \*Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 511 с.
3. \*Глухов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 608 с.
4. \*Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : «ДеКА», 2004, 2010.
5. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2008. – 665 с.
6. \*Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА – М., 2009. – 304 с.
7. \*Семенова, И. И. История менеджмента : учебное пособие / И. И. Семенова. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 199 с.
8. \*Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева и др. – изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 736 с.

### Дополнительная литература

1. Арнаутова, Ю. Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю. Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 119-125.
2. Бахур, А. Б. Предприятие как средство достижения цели в условиях неопределенности / А. Б. Бахур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 14-26.
3. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
4. Винокуров, В. А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / В. А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 3-9.
5. Власов, М. В. Оценка производства нового знания / М. В. Власов, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 29-34.
6. Власов, М. В. Оптимизация процессов управления новыми знаниями / М. В. Власов, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 4. – С. 3-8.
7. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : Форум: ИНФРА-М, 2005.
8. Вожегова, Д. Контроллинг как управленческая функция / Д. Вожегова // Финансовый менеджер. – 2007. – № 11.
9. Выдающийся менеджер 20 века Ли Якокка об управлении и руководителях // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 27-28.

---

\* Рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента.

10. Гайхман, О. Я. Основы речевой коммуникации / О. Я. Гайхман, Т. М. Надеина. – М. : ИНФРА-М, 1997.
11. Гражданкина, Е. Производственное планирование: принципы, методы и виды / Е. Гражданкина // Финансовый менеджер. – 2007. – № 11.
12. Данкел, Ж. Ораторское искусство – путь к успеху / Ж. Данкел, Э. Парнхэм. – СПб. : Питер, 1997.
13. Демократичное управление... с авторитарным уклоном // Современный менеджмент. – 2006. – С. 39-40.
14. Денисов, А. А. Проблемы эффективного управления в России / А. А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 135-141.
15. Дриго, М. Ф. Методология оценки экономической эффективности инвестиционных решений / М. Ф. Дриго // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 18-24.
16. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : ИД «Вильямс», 2006.
17. Емельянов, Е. Н. Проведение системных инновационных изменений / Е. Н. Емельянов, Ю. В. Пахомов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006 – № 3 – С. 118-123.
18. Ерошенкова, О. Медиация против конфликтов / О. Ерошенкова // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 12. – С. 34-44.
19. Иванова, С. Виды управленческого влияния / С. Иванова, Д. Болдогаев // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 1. – С. 96-102.
20. Измерение и оценка – ключ к эффективности // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 7-12.
21. Искусство делегирования // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 33-34.
22. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : ООО «Новое знание», 2005. – С. 21-34.
23. Как подобрать людей в команду // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 37.
24. Калинина, П. Контроллинг: организация финансов по-новому / П. Калинина // Финансовый менеджер. – 2007. – № 6.
25. Ключко, В. Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы / В. Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 119-132.
26. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
27. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 37-39.
28. Коновалов, А. Мотивация трудового поведения персонала: теория и практика / А. Коновалов // Финансовый менеджер. – 2007. – № 7.
29. Кравченко, К. А. Методология организационного проектирования систем управления / К. А. Кравченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 65-76.
30. Кричевский, Р. А. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. А. Кричевский. – 3-е изд., доп. и пер. – М. : Дело, 1998.

31. Майк Портер о новых стратегиях совершенствования управления / Потер Майк // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 3-7.
32. Маслов, В. И. Концептуальные установки менеджмента / В. И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 3-20.
33. Матричная структура // Современный менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 17-18.
34. Менеджер или предприниматель // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 20-21.
35. Менеджмент знаний // Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 26-28.
36. Мильнер, Б. З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
37. Мотивационный менеджмент // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 40-41.
38. Мотивация и лидерство // Современный менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 28.
39. Муллахметов, Х. Ш. Основы организации управленческого контроля / Х. Ш. Муллахметов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 105-114.
40. Новая парадигма менеджмента // Современный менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 13-22.
41. Новикова, М. Принцип справедливости / М. Новикова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 1. – С. 96-102.
42. Оптимизация процесса принятия и контроля реализации управленческих решений // Современный менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 42-54.
43. Организационное поведение / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2004.
44. Организационные и психологические особенности работы в командах // Современный менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 24-36.
45. Пархоменко, С. Команда, которой нет // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 1. – С. 71-77.
46. Персональный менеджмент / под ред. С. Д. Резника. – Пенза, 2005.
47. Планирование как функция управления // Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 16-20.
48. Повышение эффективности управленческой деятельности // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 18-19.
49. Пономарёв, И. П. Мотивация работой в организации / И. П. Пономарёв. – М. : Едито-риал УРСС, 2004.
50. Правила делегирования // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 36-40.
51. Приголовко, Г. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / Г. А. Приголовко. – 2008. – № 1. – С. 108-113.
52. Пузов, Е. Н. Моделирование системы принятия решений на базе стоимости компании / Е. Н. Пузов, О. Р. Чепьюк // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 39-46.

53. Решетникова, К. В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов / К. В. Решетникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 3-15.
54. Романова, М. М. Использование элементов контроллинга в стратегическом управлении промышленным предприятием / М. М. Романова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 46-55.
55. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2004.
56. Свергун, О. Препарируем конфликт / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 12. – С. 22-28.
57. Семёнов, Ю. Г. Диагностическая модель и анкетная методика исследования организационно-производственного стресса в контексте анализа корпоративной культуры / Ю. Г. Семёнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 91-108.
58. Системы мотивации персонала // Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 20-22.
59. Скабицкая, М. Энергию конфликта в мирное русло / М. Скабицкая // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 12. – С. 8-12.
60. Сопер, П. Л. Основы искусства речи / П. Л. Сопер. – М. : Прогресс, 1992.
61. Социально-психологические методы управления в современных условиях // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 42-50.
62. Социальный профиль российского менеджера // Современный менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 42-51.
63. Теоретические основы мотивации персонала как функции управления // Современный менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 18-22.
64. Тидор, С. Н. Механизм управления и мышления руководителя / С. Н. Тидор, А. А. Лаптев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 3-14.
65. Типичные ошибки при создании системы мотивации // Современный менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 28-33.
66. Управление изменениями // Современный менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 37.
67. Управление процессами // Современный менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 36-38.
68. Филонович, С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович. – М. : ИНФРА-М.
69. Черты «слабого» руководителя // Современный менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 22-24.
70. Чудновская, С. Н. История менеджмента / С. Н. Чудновская. – СПб. : Питер, 2004.
71. Чудновская, С. Н. Управленческие решения : учебник / С. Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2007.
72. Шеховцева, Л. С. Методология формирования стратегических целей развития региона / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 67-76.
73. Эффективность и харизма руководителя // Современный менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 22-23.

Редактор  
**И. В. Юматова**

Старший корректор  
**М. А. Сухарева**

Ведущий инженер  
**Г. А. Чумак**

Подписано в печать 24.02.2010 г.  
Формат 60х84 1/16. Усл. печ. л. 3,6.  
Тираж 50 экз. Заказ \_\_\_\_\_

**Издательство Орского гуманитарно-технологического института  
(филиала) Государственного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»**

**462403, г. Орск Оренбургской обл., пр. Мира, 15 А  
Тел. 23-56-54.**