

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Профессиональные основы деятельности  
менеджера»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Профессиональные основы деятельности менеджера», относящейся к вариативной части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7.

Составители методических материалов:

Канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации

  
\_\_\_\_\_ А.А. Ласковий

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук

  
\_\_\_\_\_ О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

Председатель УМК

  
\_\_\_\_\_ Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК

  
\_\_\_\_\_ М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Профессиональные основы деятельности менеджера» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	4
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Профессиональные основы деятельности менеджера» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	15
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Профессиональные основы деятельности менеджера» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	23
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа .....	39
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Профессиональные основы деятельности менеджера» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	74
6. Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине Профессиональные основы деятельности менеджера для студентов 1 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (заочная форма)...	104

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: А.А. Ласковый**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для преподавателей  
по дисциплине «Профессиональные основы деятельности  
менеджера»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## Занятие № 1

### ТЕМА: Сущность и содержание современного менеджмента

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении сущности и содержание современного менеджмента

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Время проведения:** 2 часа

#### Перечень практических навыков:

- Выявлять особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
- Оценивать соотношения понятий «управление и «менеджмент».
- Применять принципы и методы менеджмента.

#### Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:

1. Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Соотношение понятий «управление и «менеджмент».
3. Принципы и методы менеджмента.

**Формируемые компетенции:** ОК-6, ОПК-3, ПК-1

### МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ

#### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### Краткое содержание темы:

Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности. Соотношение понятий «управление и «менеджмент» Принципы и методы менеджмента.

#### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **ТЕМА: Эволюция теории научного менеджмента за рубежом и в России**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении эволюции теории научного менеджмента за рубежом и в России

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- Оценивать развитие управления донаучную эпоху.
- Выявлять эволюцию зарубежной управленческой мысли.
- Оценивать историю развития отечественной теории научного управления.
- Осваивать неоклассический менеджмент.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Развитие управления донаучную эпоху.
2. Эволюция зарубежной управленческой мысли.
3. История развития отечественной теории научного управления.
4. Неоклассический менеджмент.

**Формируемые компетенции:** ОК-6, ОПК-3, ПК-1

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Развитие управления донаучную эпоху.. Эволюция зарубежной управленческой мысли. . История развития отечественной теории научного управления. Неоклассический менеджмент.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 3****ТЕМА: Стратегическое планирование как подфункция планирования организации**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении стратегического планирования как подфункции планирования организации

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- Исследовать общие характеристики стратегического управления.
- Применять матрицы BCG и SWOT-анализа.
- Осваивать методы стратегического анализа. Выявлять специфику применения методик портфельного анализа

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Общая характеристика стратегического управления.
2. Матрица BCG и SWOT-анализ.
3. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.

**Формируемые компетенции:** ОК-6, ОПК-3, ПК-1

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ****Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10

2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Общая характеристика стратегического управления.. Матрица BCG и SWOT-анализ.. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 4**

**ТЕМА:** Организационная функция как общая функция управления

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении организационной функции как общей функции управления

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- Определять понятие организации как управленческой функции.
- Оценивать виды оргструктур организации.
- Проектировать организационные структуры и разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций
- Делегировать полномочия как важную составную часть функции организации.
- Осваивать делопроизводство и осуществлять документационное обеспечение управления.
- Планировать и осуществлять , распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие организации как управленческой функции.
2. Виды оргструктур организации.
3. Проектирование организационных структур и разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.
5. Делопроизводство или документационное обеспечение управления.
6. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

**Формируемые компетенции:** ОК-6, ОПК-3, ПК-1

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие организации как управленческой функции. Виды оргструктур организации. Проектирование организационных структур и разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации. Делопроизводство или документационное обеспечение управления. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 5**

### **ТЕМА: Мотивация труда персонала в системе менеджмента**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении мотивации труда персонала в системе менеджмента

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- Выявлять сущность и значения мотивации труда персонала. Формировать структуру мотивационного процесса.
- Применять содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.
- Осваивать процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, применять концепцию партисипативного управления.
- Анализировать современные подходы к мотивации труда персонала.
- Применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.
2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.
3. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.
4. Современные подходы к мотивации труда персонала.
5. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

**Формируемые компетенции:** ОК-6, ОПК-3, ПК-1

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### **Краткое содержание темы:**

Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления..  
Современные подходы к мотивации труда персонала. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 6**

#### **ТЕМА: Портрет современного менеджера**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

### **Перечень практических навыков:**

- Определять типы руководителей и формировать их обязанности.

- Оценивать роль менеджера в организации. Формировать функции менеджера. Определять роли менеджера и требования к его профессиональной компетенции.
- Формировать перспективную модель менеджера в условиях новых организаций.
- Разрабатывать инновационную программу менеджера. Формировать критерии оценки менеджеров.
- Осваивать самоменеджмент и формировать имидж руководителя.
- Развивать способности менеджера к самоорганизации и самообразованию.
- Организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Типы руководителей и их обязанности.
2. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.
3. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
4. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.
5. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
6. Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию.
7. Организация менеджером групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

**Формируемые компетенции:** ОК-6, ОПК-3, ПК-1

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:** Типы руководителей и их обязанности. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции. Перспективная модель

менеджера в условиях новых организаций. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя. Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию Организация менеджером групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### Список литературы:

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.3	Бондаренко В.В. В.А. Юдина	Менеджмент. Введение в профессию: учеб. пособие	М.: КНОРУС, 2016.- 284 с.	3
Л 1.2	Бондаренко В.В. В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина	Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие	М.: КНОРУС, 2015.- 232 с.	2
7.1.2. Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Данилова, А.С.	Данилова, А.С. Основы профессиональной компетенции / А.С. Данилова, С.В. Здрестова-Захаренкова, О.М. Фёдорова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2016. – 136 с.: ил. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Красноярск : СФУ, 2016.	
Л2.2	под ред. И.Н. Шапкина	Менеджмент. Теория и практика: учеб. для вузов.- 4-е изд., перераб. и доп.-	М.: Юрайт, 2015.- 692 с.	3
7.1.3. Методические разработки				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
7.2. Электронные образовательные ресурсы				

1	Данилова, А.С. Основы профессиональной компетенции / А.С. Данилова, С.В. Здрестова-Захаренкова, О.М. Фёдорова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск: СФУ, 2016. – 136 с. : ил. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.
2	Савицкая Е.В., Экономика для менеджеров [Электронный ресурс] / Савицкая Е.В. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2016. - 208 с. - ISBN 978-5-4235-0210-2 - Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 1913444048472263243001000900 26399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.

### 7.3. Программное обеспечение

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</li> <li>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</li> <li>3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</li> <li>4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</li> <li>5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</li> <li>6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</li> <li>7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</li> <li>8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</li> <li>9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</li> <li>10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</li> <li>11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)</li> </ol>
---

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации**

**Автор: А.А. Ласковый**

**Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для  
студентов  
по дисциплине «Профессиональные основы деятельности  
менеджера»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## **Занятие № 1**

### **ТЕМА: Сущность и содержание современного менеджмента**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении сущности и содержания современного менеджмента

#### **Перечень практических навыков:**

- Выявлять особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
- Оценивать соотношения понятий «управление и «менеджмент».
- Применять принципы и методы менеджмента.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Соотношение понятий «управление и «менеджмент».
3. Принципы и методы менеджмента.

#### **Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1**

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности. Соотношение понятий «управление и «менеджмент» Принципы и методы менеджмента.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **ТЕМА: Эволюция теории научного менеджмента за рубежом и в России**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении эволюции теории научного менеджмента за рубежом и в России

### **Перечень практических навыков:**

- Оценивать развитие управления донаучную эпоху.
- Выявлять эволюцию зарубежной управленческой мысли.
- Оценивать историю развития отечественной теории научного управления.
- Осваивать неоклассический менеджмент.

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Развитие управления донаучную эпоху.
2. Эволюция зарубежной управленческой мысли.
3. История развития отечественной теории научного управления.
4. Неоклассический менеджмент.

### **Краткое содержание темы:**

Развитие управления донаучную эпоху.. Эволюция зарубежной управленческой мысли. . История развития отечественной теории научного управления. Неоклассический менеджмент.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 3**

#### **ТЕМА: Стратегическое планирование как подфункция планирования организации**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении стратегического планирования как подфункции планирования организации

### **Перечень практических навыков:**

- Исследовать общие характеристики стратегического управления.
- Применять матрицы BCG и SWOT-анализа.
- Осваивать методы стратегического анализа. Выявлять специфику применения методик портфельного анализа

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Общая характеристика стратегического управления.

2. Матрица BCG и SWOT-анализ.
3. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.

**Краткое содержание темы:**

Общая характеристика стратегического управления.. Матрица BCG и SWOT-анализ.. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 4**

**ТЕМА:** Организационная функция как общая функция управления

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении организационной функции как общей функции управления

**Перечень практических навыков:**

- Определять понятие организации как управленческой функции.
- Оценивать виды оргструктур организации.
- Проектировать организационные структуры и разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций
- Делегировать полномочия как важную составную часть функции организации.
- Осваивать делопроизводство и осуществлять документационное обеспечение управления.
- Планировать и осуществлять , распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие организации как управленческой функции.
2. Виды оргструктур организации.
3. Проектирование организационных структур и разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций

4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.
5. Делопроизводство или документационное обеспечение управления.
6. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

**Краткое содержание темы:**

Понятие организации как управленческой функции. Виды оргструктур организации. Проектирование организационных структур и разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации. Делопроизводство или документационное обеспечение управления. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 5**

**ТЕМА: Мотивация труда персонала в системе менеджмента**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении мотивации труда персонала в системе менеджмента

**Перечень практических навыков:**

- Выявлять сущность и значения мотивации труда персонала. Формировать структуру мотивационного процесса.
- Применять содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.
- Осваивать процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, применять концепцию партисипативного управления.
- Анализировать современные подходы к мотивации труда персонала.

- Применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.
2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.
3. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.
4. Современные подходы к мотивации труда персонала.
5. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

### **Краткое содержание темы:**

Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления. Современные подходы к мотивации труда персонала. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 6**

#### **ТЕМА: Портрет современного менеджера**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении

#### **Перечень практических навыков:**

- Определять типы руководителей и формировать их обязанности.
- Оценивать роль менеджера в организации. Формировать функции менеджера. Определять роли менеджера и требования к его профессиональной компетенции.
- Формировать перспективную модель менеджера в условиях новых организаций.
- Разрабатывать инновационную программу менеджера. Формировать критерии оценки менеджеров.
- Осваивать самоменеджмент и формировать имидж руководителя.
- Развивать способности менеджера к самоорганизации и самообразованию.
- Организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Типы руководителей и их обязанности.
2. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.
3. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
4. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.
5. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
6. Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию.
7. Организация менеджером групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

**Краткое содержание темы:** Типы руководителей и их обязанности. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя. Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию Организация менеджером групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы

## 5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### Список литературы:

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.3	Бондаренко В.В. В.А. Юдина	Менеджмент. Введение в профессию: учеб. пособие	М.: КНОРУС, 2016.- 284 с.	3
Л 1.2	Бондаренко В.В. В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина	Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие	М.: КНОРУС, 2015.- 232 с.	2
7.1.2. Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Данилова, А.С.	Данилова, А.С. Основы профессиональной компетенции / А.С. Данилова, С.В. Здрестова-Захаренкова, О.М. Фёдорова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2016. – 136 с.: ил. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Красноярск : СФУ, 2016.	
Л2.2	под ред. И.Н. Шапкина	Менеджмент. Теория и практика: учеб. для вузов.- 4-е изд., перераб. и доп.-	М.: Юрайт, 2015.- 692 с.	3
7.1.3. Методические разработки				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
7.2. Электронные образовательные ресурсы				
1	Данилова, А.С. Основы профессиональной компетенции / А.С. Данилова, С.В. Здрестова-Захаренкова, О.М. Фёдорова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск: СФУ, 2016. – 136 с. : ил. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		
2	Савицкая Е.В., Экономика для менеджеров [Электронный ресурс] / Савицкая Е.В. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2016. - 208 с. - ISBN 978-5-4235-0210-2 - Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 1913444048472263243001000900 26399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.		

### 7.3. Программное обеспечение

1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.
2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.
3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.
4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017
5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.
6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.
7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.
8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»
9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017
10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»
11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: А.А. Ласковый**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине «Профессиональные основы деятельности  
менеджера»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## Тема 1: Сущность и содержание современного менеджмента

### Вопросы выносимые на обсуждение:

1. Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Соотношение понятий «управление и «менеджмент»».
3. Принципы и методы менеджмента.

### Вопросы для самопроверки:

1. Когда возникло управление и с чем было связано его возникновение?
2. Что означает понятие «менеджмент»?
3. Назовите предмет и объект менеджмента.
4. Дайте определение понятия «принцип менеджмента».
5. Дайте характеристику административных, экономических и социально – психологических методов менеджмента.

### Перечень тем рефератов:

1. Проблемы автоматизации бухгалтерского учета на предприятиях.
2. Особенности внутреннего нормативного регулирования бухгалтерского учета.
3. Современные методы обработки деловой информации и использование корпоративных информационных систем в системе учетных системах.

### Фонд тестовых заданий по теме № 1:

1. **Что следует понимать под миссией организации?**
  - а) Основные задания организации;
  - б) Основные функции организации;
  - в) Основное направление деятельности;
  - г) **Четко выраженные причины существования;**
  - д) Основные принципы организации.
2. **Что является основой управления какой либо системы?**
  - а) **Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;**
  - б) Методы менеджмента;
  - в) Функции менеджмента;
  - г) Финансовые ресурсы;
  - д) Объект менеджмента.
3. **Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**
  - а) **Экономическим;**
  - б) Социально-психологическим;
  - в) Организационно-распорядительным;

- г) Распорядительным;
- д) Социально-экономическим.

**4. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

- а) В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
- б) Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
- в) Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
- г) **В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;**
- д) Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**5. Где, по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента, формировалась практика управления организацией?**

- а) В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
- б) В Киевской Руси;
- в) **В Риме и Шумерии;**
- г) В Шумерии и Македонии;
- д) В Русской империи.

**Тема 2. Эволюция теории научного менеджмента за рубежом и в России**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Развитие управления донаучную эпоху.
2. Эволюция зарубежной управленческой мысли.
3. История развития отечественной теории научного управления.
4. Неоклассический менеджмент.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Охарактеризуйте основные этапы развития теории менеджмента за рубежом.
2. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления в России.
3. В чем заключается сущность старой и новой управленческих парадигм?
4. Каковы причины возникновения неоклассического менеджмента и в чем его сущность?

**Задания для самостоятельной работы**

Дайте определения:

процессуальные теории мотивации – \_\_\_\_\_  
количественный подход – \_\_\_\_\_  
неоклассический менеджмент – \_\_\_\_\_  
классическая бюрократическая модель организации – \_\_\_\_\_

Закончите утверждение:

А. Файоль тесным образом связывал между собой понятия власть и ответственность, считая ответственность \_\_\_\_\_.

Продолжите утверждение: принцип соответствия (Ф. Тейлор), смысл которого состоит в том, что \_\_\_\_\_.

Закончите утверждение:

Менеджмент классический (старая парадигма управления) соответствовал периоду индустриального развития общественного производства.

Емусвойственно: \_\_\_\_\_.

### **Перечень тем рефератов:**

- 1.Обозначение проблемы делегирования полномочий М.П. Фоллет.
- 2.Развитие теории управления в годы советской власти.
- 3.Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Школа человеческих наук и поведенческих отношений.
2. Процесный подход и системный подход в менеджменте.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

**1. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

- а) Со времен появления денег;
- б) Со времен возникновения организаций;
- в) Со времен появления руководителя организации;
- г) **Со времен зарождения организованного производства;**
- д) Во время буржуазных революций в Европе.

**2. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомахова этика» древнегреческий философ Аристотель?**

- а) **Этические и эстетические принципы;**
- б) Организационные;
- в) Корпоративные;
- г) Моральные принципы;
- д) Специфические принципы.

**3.Большой вклад в разработку идей классической школы внесли**

...

- а) П. Друкер и Р. Уотермен
- б) Д. МакГрегор и М. Фоллетт
- в) Г. Гантт и Ф. Гилберт
- г) **Л. Урвик и Д. Муни**

**4. Школа человеческих отношений исходит из следующего постулата «Залог успеха организации ... »**

- а) работа менеджера
- б) организация труда рабочего
- в) **отношения между руководителем и рабочими**
- г) все вышеперечисленное

**5. Автор одной из содержательных теорий мотивации**

- а) Г.Форд
- б) А. Файоль
- в) **Ф. Герцберг**

### **Тема 3. Планирование как начальная функция управленческого цикла**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки.
2. Принципы планирования.
3. Методы планирования.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как составляется план?
2. Какие особенности имеет система планирования рыночного хозяйства?
3. Классификация планов в менеджменте.

#### **Перечень тем рефератов:**

- 1.Критерии формы планирования.
- 2.Методы планирования.
3. Школа научного менеджмента.
- 4.Административная школа управления.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

1. Стратегическое планирование – это ...
  - а) набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
  - б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать

будущее

- в) выбор альтернативы развития
- г) определение целей организации на перспективу

2. Правильное утверждение

- а) количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических
- б) количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации
- в) затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают затраты времени на принятие тактических и стратегических решений
- г) оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров

3. На стратегический выбор фирмы влияет

- а) мнение и интуиция главы фирмы
- б) уровень риска
- в) фактор времени
- г) анализ рынка сбыта
- д) контроль внешних факторов и угроз для фирмы

4. Взаимосвязь между стратегическим планом и другими управленческими решениями ...

- а) не существует, так как стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства
- б) существует, так как все последующие решения должны содействовать достижению намеченной цели
- в) и да, и нет, все зависит от личностей менеджеров
- г) теоретически – да, на практике – нет

5. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они ...

- а) составляются в два этапа
- б) составляются один раз в 3-5 лет
- в) опираются на прогноз, а не на расчеты
- г) способствуют правильной технологии планирования
- д) соблюдают правильную технологию планирования
- е) разрабатываются менеджерами среднего звена

#### **Тема 4. Стратегическое планирование как подфункция планирования организации**

##### **Вопросы выносимые на обсуждение**

1. Общая характеристика стратегического управления.
2. Матрица BCG и SWOT-анализ.

3. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Как составляется стратегический план?
2. Какие особенности имеет стратегия?
3. Назовите ключевые моменты стратегического планирования.

**Решение ситуационных задач**

**Задание 1.**

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:

Анализ внешней среды

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон

Изучение стратегических альтернатив

Управление реализацией стратегического плана

Оценка структуры

Управление по целям

Процедуры

Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

1. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они ...
  - а) состоят из двух этапов
  - б) составляются один раз в 3-5 лет
  - в) опираются на прогноз, а не на расчеты
  - г) способствуют правильной технологии планирования
  - д) соблюдают правильную технологию планирования
  - е) разрабатываются менеджерами среднего звена
2. Стратегическое планирование – это ...
  - а) набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
  - б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
  - в) выбор альтернативы развития
  - г) определение целей организации на перспективу

### 3. Правильное утверждение

- а) количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических
- б) количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации
- в) затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают затраты времени на принятие тактических и стратегических решений
- г) оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров

### 4. На стратегический выбор фирмы влияет

- а) мнение и интуиция главы фирмы
- б) уровень риска
- в) фактор времени
- г) анализ рынка сбыта
- д) контроль внешних факторов и угроз для фирмы

### 5. Взаимосвязь между стратегическим планом и другими управленческими решениями ...

- а) не существует, так как стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства
- б) существует, так как все последующие решения должны содействовать достижению намеченной цели
- в) и да, и нет, все зависит от личностей менеджеров
- г) теоретически – да, на практике – нет

## **Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ КАК ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Вопросы выносимые на обсуждение**

1. Понятие организации как управленческой функции.
2. Виды оргструктур организации.
3. Проектирование организационных структур и разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.
5. Делопроизводство или документационное обеспечение управления.
6. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое делегирование полномочий?
2. Перечислите принципы осуществления функции организации.

### 3. Какие этапы организации Вы знаете?

#### Решение ситуационных задач

##### Задача 1.

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить по-одиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

##### Вопросы

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

### **Перечень тем рефератов:**

1. Понятие структура управления организацией. Принципы формирования организационных структур.
2. Процесс делегирования полномочий как важная составная часть функции организации.
3. Отечественный и зарубежный опыт развития организационных структур
4. Приемы и способы самоорганизации и самообразования менеджера
5. Разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций
6. Планирование и осуществление мероприятий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия
7. Распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

### **Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

#### **Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

- а) До фактического начала выполнения работ;
- б) После, выполнения запланированных работ;**
- в) В ходе проведения определенных работ;
- г) Тогда, когда удобно руководителю;
- д) После достижения поставленных целей.

#### **2. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

- а) После выполнения определенных работ;
- б) До фактического начала выполнения определенных работ;
- в) В ходе проведения определенных работ;**
- г) Тогда, когда удобно руководителю;
- д) Тогда, когда удобно коллективу.

#### **3. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

- а) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) Путем наблюдения за работой работников;
- в) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;**
- г) Путем докладов на сборах и совещаниях;
- д) Вышестоящей структурой.

#### **4. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?**

- а) Специалисты;
- б) Работники;
- в) Руководители;**
- г) Отдельные руководители;

д) Министерства.

**5. Контроль - это:**

**а) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;**

б) Вид человеческой деятельности;

в) Наблюдение за работой персонала организации;

г) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;

Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия

## **Тема 6. Учет готовой продукции, ее продажи и финансовых результатов.**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.

2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.

3. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.

4. Современные подходы к мотивации труда персонала.

5. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое готовая продукция?

2. Какие концепции дают ответ вопрос, что же побуждает человека к деятельности?

3. Что такое стимул и мотив?

4. Перечислите потребности существования согласно К. Альдерферу.

5. Что представляет собой двухфакторная концепция Ф. Герцберга?

6. Что такое «процессные» концепции мотивации?

### **Перечень тем рефератов:**

1. Методы нематериального стимулирования персонала организации.

2. Современные методы стимулирования персонала в российских компаниях.

3. Роль основных теорий мотивации в решении стратегических и оперативных управленческих задач.

4. Использование основных теорий лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Значение мотивации труда персонала.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Современные подходы к мотивации труда персонала.

### **Фонд тестовых заданий по теме №6:**

#### **1. Мотивация базируется на:**

- а) Потребностях и самовыражении;
- б) Потребностях и вознаграждениях;**
- в) Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- г) Удовлетворении всех людей;
- д) Самовыражении и вознаграждениях.

#### **2. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:**

- а) Премии;
- б) Премии и ценные подарки;
- в) Ценные подарки и зарплата;
- г) Зарплата;**
- д) Премии и зарплата.

#### **3. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?**

- а) Получение высоких материальных вознаграждений;
- б) Гармонизация между трудом и капиталом;**
- в) Признание заслуг;
- г) Постоянное повышение квалификации персонала;
- д) Достижение конкурентного преимущества.

#### **4. Как следует понимать мотивы престижа?**

- а) Попытки работника занять высшую должность в организации;
- б) Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;**
- в) Попытки работника получать высокую зарплату;
- г) Попытки работника взять участие в общественной работе;
- д) Попытки работника иметь влияние на других людей.

#### **5. К средствам мотивации труда не относятся:**

- а) Вознаграждения;
- б) Проведение производственных совещаний;
- в) Повышение квалификации персонала;
- г) Обеспечение условий для самовыражения;**
- д) Объявление благодарности.

### **Теме 7. Координация как центральная функция менеджмента**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Координация на организационно-экономическом уровне
2. Организационный эффект, или эффект синергии
3. Способы координации.
4. Координация как согласование экономических интересов

**Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите главную задачу координации.
2. Перечислите виды координации.
3. Каковы цели координации?
4. Какие два типа процедур сопровождают координацию в организации?

**Перечень тем рефератов:**

1. Виды координации
2. Задачи и функции координации.

**Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

**1 Сущность координации как общей функции управления заключается в ...**

- а) удовлетворении потребностей клиентов
- б) максимизации прибыли
- в) своевременном принятии мер по обеспечения равномерного хода производства

**2. Координация помогает:**

- а) Обеспечить устремление отдельных работников в одно групповое усилие
- б) Принимать управленческие решения
- в) Мотивировать персонал
- г) Создавать структуру организации

**3. Координацию бывает:**

- а) Превентивная
- б) Организующая
- в) Управленческая
- г) Горизонтальная

**4. Деятельность по координации осуществляется посредством:**

- а) Совещаний и контактов
- б) Командировок
- в) Топ-менеджмента
- г) Персонала

**5. Координация в переводе с латинского языка означает:**

- а) со – совместно, ordinare – упорядочить

- б) со – командная, ordinare – работа
- в) со – кооперация, ordinare – усилий
- со – обеспечение, ordinare – ресурсами

## **Тема 8. Функция контроля как общая функция управления**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Контроль: содержание, виды, механизм осуществления.
2. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.
3. Организация контроля за деятельностью подчиненных.
4. Психологические аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.
5. Проведение аудита человеческих ресурсов и осуществление диагностики организационной культуры

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Перечислите виды управленческого контроля.
2. Что такое предварительный контроль?
3. Каковы цели контроллинга?
4. Что предусматривает процедура контроля?

### **Перечень тем рефератов:**

1. Виды контроля.
2. Выработка стандартов и критериев при контроле.
3. Осуществление диагностики организационной культуры
4. Проведение аудита человеческих ресурсов

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Содержание контроля.
2. Виды контроля.
3. Механизм осуществления контроля.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

#### **1. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

- а) До фактического начала выполнения работ;
- б) После, выполнения запланированных работ;**
- в) В ходе проведения определенных работ;
- г) Тогда, когда удобно руководителю;
- д) После достижения поставленных целей.

#### **2. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

- а) После выполнения определенных работ;

- б) До фактического начала выполнения определенных работ;
- в) В ходе проведения определенных работ;**
- г) Тогда, когда удобно руководителю;
- д) Тогда, когда удобно коллективу.

**3. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

- а) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) Путем наблюдения за работой работников;
- в) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;**
- г) Путем докладов на сборах и совещаниях;
- д) Вышестоящей структурой.

**4. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?**

- а) Специалисты;
- б) Работники;
- в) Руководители;**
- г) Отдельные руководители;
- д) Министерства.

**5. Контроль - это:**

- д) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;**
- а) Вид человеческой деятельности;
- б) Наблюдение за работой персонала организации;
- в) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
- г) Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

**Тема 9. Портрет современного менеджера**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Типы руководителей и их обязанности.
2. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.
3. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
4. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.
5. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
6. Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию.
7. Организация менеджером групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

### **Вопросы самопроверки:**

1. Каковы критерии оценки менеджеров?
2. Что такое инновационная программа менеджера?
3. Назовите стили руководства.
4. Что такое лидерство?

### **Перечень тем рефератов:**

1. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
2. Проблема лидерства в современном менеджменте.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

**1. В процессе межличностного общения менеджер использует язык:**

- а) официальный и просторечный
- б) жестов и мимики
- в) **вербальный и невербальный**
- г) деловой и общепринятый

**2. Согласно теории управления менеджер может оказывать непосредственное влияние на следующие факторы ...**

- а) **структура организации**
- б) **цели организации**
- в) средства массовой информации
- г) конкуренты

**3. Ключевой компетенцией менеджера является:**

- а) **объединение людей**
- б) постановка целей и задач
- в) формирование организационной структуры
- г) осуществление контроля

**4. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:**

- а) **лидером**
- б) менеджером
- в) субъектом
- г) универсумом

**5. Главной задачей менеджера является:**

- а) максимизация прибыли
- б) организация труда персонала
- в) **получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов**
- г) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Авторы: А.А. Ласковый**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «Профессиональные основы деятельности  
менеджера»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## **ТЕМА 1. Сущность и содержание современного менеджмента**

*Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности. Соотношение понятий «управление и «менеджмент» Принципы и методы менеджмента.*

Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности. Совершенно справедливым следует признать мнение патриарха американского менеджмента Питера Друкера о том, что успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами, не экономическим базисом или технологиями и даже не талантом народа, а эффективностью управления. Поэтому одни страны прогрессируют, а другие нет.

В мировой научной литературе емкое понятие «менеджмент» определяется как:

- процесс, с помощью которого профессиональные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей, используя различные способы их достижения;

- функции, осуществляя которые менеджеры обеспечивают получение результатов, соответствующих целям;

- менеджеры, а также органы или аппарат управления, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала организации для достижения поставленных целей;

- наука, имеющая свой предмет, проблемы, методы их решения. Основу этой науки составляет вся сумма накопленных за всю историю человечества знаний, концепций, теорий, моделей, принципов, касающихся природы, способов и форм управленческой деятельности;

- искусство, мастерское применение управленческих знаний на практике. Связь между научными знаниями и искусством удачно выразил профессор Л.И.Евченко: «Менеджмент – это, конечно, самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее сказать, управленческая мысль, сочетающая в себе науку, опыт «ноу-хау», приумножаемые управленческим искусством. Главная проблема эволюции управления в XX веке, как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы – как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы»;

- социальная функция, т.е. особого рода человеческая деятельность по управлению различными процессами, которая обеспечивает стремительное социально-экономическое развитие в тех странах мира, где она востребована историческими условиями.

С точки зрения зарубежных исследователей, менеджмент означает не всякую управленческую деятельность, а только ее особую сферу, особый жанр управленческой деятельности, отличный от традиционного управления.

Этот жанр появился на определенном этапе исторического развития западного общества - в период перехода от раннеиндустриального общества к позднеиндустриальному (конец XIX – начало XX вв.) - в связи с возникновением двух взаимосвязанных факторов: экономического (формирование массовых рынков, создававших условия для массового производства и массовых продаж) и технологического (появление технологий массового производства и массовых продаж в больших коммерческих организациях). Эти факторы сделали невозможным совмещение, как это было раньше, функций владения предприятием и функций управления им. Со временем функции владения и управления были разведены, появляется слой наемных управленцев, которые постепенно берут на себя стратегические функции управления предприятием.

Менеджер, в отличие от администратора, во – первых, сам определяет цели своей деятельности исходя из целей организации; во – вторых, основная задача менеджера напрямую связана с активизацией, развитием и рациональным использованием ресурсов организации; в – третьих, деятельность менеджера носит инновационный характер, поскольку она ориентирована на постоянный поиск путей повышения эффективности вверенной ему области деятельности или всей организации в целом ради ее развития.

Существенно важным является вывод о том, что менеджмент как особый вид управленческой деятельности возникает, функционирует и развивается только в тех областях и организациях, которые ориентированы на повышение эффективности деятельности (наличие конкурентной среды) и имеют четкие критерии оценки этой деятельности. возможность возникать и развиваться появляется там и тогда, когда встает проблема дефицита ресурсов, что обуславливает необходимость их поиска, рационального использования и развития.

Таким образом, синтезируя точки зрения авторитетных зарубежных исследователей Ф. Тейлора, А. Чандлера и П. Друкера, можно считать менеджмент специфической деятельностью в области управления, возникающей в условиях конкурентной среды, особенности которой связаны с управлением определенным ресурсом организации, стратегическим видением организационных задач и инновационным характером деятельности.

В соответствии с данной формулировкой менеджмент как вид деятельности и тип управления не существует в неконкурентной среде (организации государственной и муниципальной службы, в монопольных структурах и т. п.). в то же время п. друкер указывает на то, что понятия, связанные с бизнесом, могут применяться и быть необходимы в любом виде организованной целенаправленной деятельности, осуществляемой в обществе, поскольку даже если необходимость руководить добровольцами или собирать средства и отличает работу менеджеров в некоммерческих

организациях от работы их коллег в бизнесе, то другие их обязанности идентичны и среди них важное место занимает выбор правильной стратегии и целей, обучение людей, оценка исполнения, маркетинг и обслуживание организаций.

Отечественные специалисты чаще всего категории «менеджмент» и «управление» осознанно или неосознанно используются как синонимы. под управлением понимается «основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления на социальный объект (управляемую подсистему), в качестве каковой может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т.п.), с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели».

Есть и другие точки зрения:

– управление шире, чем менеджмент. если управление определяется как элемент и функция организованных систем любой природы (биологических, социальных, технических), то менеджмент отождествляется с людьми, с коллективами и является атрибутом исключительно социальных систем<sup>3</sup>;

– менеджмент есть лишь управление коммерческими структурами, в отношении же государства, регионов и муниципальных образований правильнее использовать понятие «управление»;

– категории «менеджмент» и «управление» принадлежат разным эпохам в жизни нашей страны. применительно к советскому времени, к командно – административной экономике и тоталитарному государству больше подходит «управление». менеджмент же определяется как вид управления, полностью отвечающий потребностям развития рыночной экономики.

синтезируя вышеприведенные взгляды отечественных исследователей, менеджмент можно определить как вид управления, возникающий в условиях рыночной экономики, связанный с управлением людьми в коммерческих организациях. приоритет человеческого фактора в организации считается, наряду с экономическим поведением субъекта, рыночными механизмами развития экономики, гибкими и адаптированными организационными структурами, профессионализмом менеджера и персонала управления одним из основных признаков менеджмента как своеобразного типа управления.

Следует отметить, что менеджмент это, с одной стороны, управление функционированием, с другой - управление развитием. Причем в соотношении «управление функционированием - управление развитием» все больший удельный вес приобретает управление развитием. В связи с чем, меняется и содержание управленческой деятельности: оно в меньшей степени направлено на администрирование, а в большей степени – на преобразования.

## **ТЕМА 2. Эволюция теории научного менеджмента за рубежом и в России**

*Развитие управления донаучную эпоху. Эволюция зарубежной управленческой мысли. История развития отечественной теории научного управления. Неоклассический менеджмент.*

До начала XX в. процесс управления организациями строился не на основе научных изысканий, а на основе опыта, традиций и здравого смысла. Теоретико-методологическая база научного менеджмента формировалась на протяжении XX в. параллельно практике менеджмента лучших компаний мира.

Различные модели эволюции теории менеджмента представлены в работах Д. М. Гвишиани, Г. Кунца и С. О' Донне-ла, Р. Скотта, А. Силадьи, Т Питерса и Р. Уотермана, Клода Ст. Джоржа - младшего, О. С. Виханского и А. И. Наумова, А.Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури и др.

Ни одна из предложенных в них периодизаций истории научного менеджмента не является общепризнанной. Создать универсальную периодизацию истории менеджмента, классифицировать периоды его развития сложно, т.к. трудно найти универсальный принцип, который следует положить в основу. В зарубежных и отечественных изданиях чаще всего делаются ссылки на периодизацию истории научного менеджмента, предложенную в работе М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури.

Интересные идеи об управлении организациями появились в рамках школы «научной организации труда» в конце XIX – 20 гг. XX в. (Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Гантт, Лилиан и Фрэнк Гилберты, Генри Форд, Гаррингтон Эмерсон). Усилия ученых школы были направлены на достижение главной цели - максимальное увеличение производительности труда на предприятиях, для чего была сформулирована строгая система принципов, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления. «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния».

Анализ творческого наследия представителей данной школы показывает, что при решении задачи повышения эффективности производства был рассмотрен целый спектр теоретических и организационно – методических вопросов в области менеджмента:

– обоснован очень важный принцип менеджмента – принцип соответствия (Ф. Тейлор), смысл которого состоит в том, что каждому работнику следует поручать такой вид деятельности, который соответствует его интеллектуальным и физическим возможностям. В этой связи достойная задача человека – стать тем, кем он может стать. Руководитель призван

помочь в этом всем своим подчиненным, одновременно применяя этот принцип в отношении самого себя;

– осознана необходимость научного подбора и подготовки кадров (Л. Гилберт, Г. Форд, Г. Ганнт). Вопреки распространенному мнению о том, что обучение работников является непроизводительной тратой, Г. Ганнт утверждал, что подобные издержки представляют весьма полезный расход. Задача руководителя организации обучать сотрудников и корректировать процесс их развития. Обыкновение «красть» у своего конкурента его хороших работников окажется таким же вредным делом, как и обыкновение красть у него имущество. Принципиально важным представляется нам утверждение Г. Форда о том, что «индустрия должна иметь своих генералов и притом генералов высококвалифицированных». Г. Форд был активным сторонником организации учебы управляющих, использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления;

– изменена система заработной платы сотрудников предприятий (Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Г. Эмерсон, Г. Форд). В соответствии с научно - обоснованными методами стали оплачивать труд каждого рабочего в соответствии с его индивидуальной выработкой, а не в зависимости от уровня групповой выработки. Г. Форд впервые на своем предприятии ввел обязательный минимум заработной платы – 6 долларов в день. Была разработана первая научно - обоснованная методика премиальной системы оплаты труда (график - Гантта);

– высказана революционная для своего времени идея о том, что человеческий фактор является основным двигателем повышения эффективности производства (Г. Ганнт). Производство является не только источником заработка, но и источником удовлетворения, и все, что предпринимает руководитель, должно находиться в соответствии с человеческой природой. Впервые в мировой истории поднята проблема социальной ответственности бизнеса перед обществом;

– осознана необходимость гармонии интересов предпринимателя и рабочего, правда, пока только в деле научной организации труда (Г. Форд);

– обоснована и внедрена система научной организации труда на предприятиях и в организациях (все представители направления);

– была обоснована и внедрена научная организация рабочего места сотрудников предприятия (Г. Форд, Г. Эмерсон);

– на ряде предприятий в США были открыты школы по работе с персоналом, где проводилась систематическая подготовка инструкторов НОТ, пропагандировалась мотивация труда, основанная на вознаграждении и уважении личности рабочего.

Система Ф. Тейлора и его последователей нашла широкое практическое применение в начале XX в. в работе промышленных предприятий США, Германии, Англии, Франции, Швеции. На тех предприятиях, где была

внедрена система, средняя производительность труда выросла за три года в два раза. Отмечая заслуги данной школы, П. Друкер отмечает, что «применение знания Тейлора к процессам труда обеспечило создание экономики развитых стран, вызвав к жизни бурный рост производительности за последние 100 лет».

Вместе с тем следует признать, что системной теории управления в период первой школы не сложилось. Были обоснованы лишь некоторые принципы управления: принцип соответствия, принцип социальной ответственности бизнеса перед обществом. Из методов управления доминировали командно – административные методы и методы экономического стимулирования. Оформлялись функции кадрового менеджмента: планирование персонала, отбор, мотивация и стимулирование, обучение, но реализация их была низкотехнологичной. Во многом такое положение вещей оправдано тем, что в конце XIX в. в начале XX в. академическая социология была далека от изучения практических проблем промышленности, наука в то время лишь интенсивно накапливала фактический материал.

Дальнейшая эволюция научных взглядов в менеджменте происходит в рамках школы «административного управления» в 20 гг. XX в. – середине XX в. (Анри Файоль, Лютер Гьюлик, Линдалл Урвик, Джеймс Муни, Аллан Рейли, Макс Вебер). Повышение производительности труда на предприятиях оставалось для исследователей важнейшей задачей, однако если школа НОТ видела решение проблемы повышения эффективности деятельности предприятий через улучшение организации производства, то школа административного управления – через улучшение организации управления предприятием.

Вклад представителей данной школы в теорию менеджмента и теорию управления персоналом можно суммировать следующим образом:

– определена сфера деятельности администрации предприятия, состоящая из шести направлений: технологическая деятельность; коммерческая деятельность; финансовая деятельность; защитная деятельность; бухгалтерская деятельность; администрирование (руководство), понимаемое как основная сфера деятельности, сущность которой - воздействие на личный состав организации. Обратим внимание на то, что в концепции А. Файоля деятельность администраторов непосредственно связана с управлением людьми в процессе осуществления базовой деятельности предприятия (например, производственной);

– выделены основные функции управления: планирование (учет грядущего и выработка программы действий); организация (строительство двойного. материального и социального организма предприятия); распорядительство (принуждение персонала надлежащим образом работать); координация (связывание, объединение всех действий и усилий коллектива); контроль (забота о том, чтобы все совершалось согласно установленным

правилам и распоряжениям). Позже в усовершенствованном списке управленческих функций Л. Гьюлика и Л. Урвика появляется функция «укомплектование штата», понимаемая как работа с личным составом, подбор и подготовка кадров и создание им необходимых условий для трудовой деятельности;

– доказано, что процесс управления должен основываться на определенных правилах (принципах) управления. Выделенные четырнадцать принципов управления непосредственно связаны с организацией и управлением персоналом предприятия.

Целью разделения труда А. Файоль считал повышение количественной и качественной отдачи при одних и тех же усилиях. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие. Результатом применения этого принципа является, по мнению А. Файоля, специализация функций и разделение власти.

А. Файоль тесным образом связывал между собой понятия власть и ответственность, считая ответственность следствием власти. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. По его мнению, власть сочетает в себе два фактора: авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах, и ответственность. Власть немислима без ответственности, сопровождающей ее действие.

Для эффективной работы организации нужна дисциплина - повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. А. Файоль утверждал, что соглашение фиксирует степень дисциплины. Для установления и укрепления дисциплины наиболее действенными средствами ученый считал наличие хороших начальников на всех ступенях, возможно более ясные и справедливые соглашения, рассудительно применяемые карательные санкции. Также он придавал большое значение личному примеру начальника.

Четвертым в списке А. Файоля стоит принцип единства распорядительства, согласно которому служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник. Если этот принцип нарушается, то наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность. Во всех человеческих ассоциациях - в промышленности, торговле, армии, в семье, в государстве - дуализм распорядительства является вечным источником часто очень тяжелых конфликтов, на что следует обратить должное внимание начальникам всех уровней.

Принцип единства руководства А. Файоль выразил так: один

руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это - необходимое условие единства действий, координации сил, сложения усилий. Двойное руководство крайне вредно. Оно, по мнению А. Файоля, является следствием неоправданного смешения функций и неверного распределения их между подразделениями.

Очень важно в организационной жизни подчинение частных интересов общим. Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.

Вознаграждение персонала, понимаемое как оплата исполненной работы, должно быть справедливым, удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего.

Очень важно для предприятия найти наиболее благоприятную степень централизации. Система управления, по мнению А. Файоля, не является сама по себе хорошей или плохой. Она может быть принята или отвергнута в зависимости от стиля руководства и обстоятельств, но в большей или меньшей степени существует всегда. Поэтому проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность. При этом в пользу децентрализации относят аргументы, которые свидетельствуют о важности роли подчиненных; в пользу централизации - все те, которые подтверждают ее незначительность.

В организации должна существовать иерархия. А. Файоль называл ее рядом руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Иерархия, по его мнению, необходима, но ее нужно сократить, если тщательное следование иерархической колее может принести вред организации.

Необходим также порядок. Данный принцип А. Файоль рассматривал с позиции материального и социального порядка. Для материального порядка необходимо, чтобы всякому предмету было отведено определенное место и чтобы всякий предмет находился на отведенном ему месте. Результатом материального порядка, по мысли А. Файоля, должно быть уменьшение потерь материала и времени. Для господства социального порядка на предприятии необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте. Социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между ними. Это равновесие очень трудно установить и сохранить (и тем труднее, чем крупнее предприятие).

Раскрывая содержание принципа справедливости, А. Файоль утверждал, что для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

Двенадцатым принципом является принцип постоянства состава

персонала. Говоря о содержании данного принципа, А. Файоль называл текучесть состава одновременно причиной и следствием плохого состояния дел.

Следующим принципом является принцип инициативы. К категории инициативы А. Файоль отнес «свободу предложения и осуществления». Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и по необходимости ее пополняющая, является движущей силой для предприятия. При прочих равных условиях, начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего это делать.

Важным и актуальным не только во времена А. Файоля, но и в наши дни является принцип единения персонала, соблюдение которого обеспечивает организационную силу предприятия.

В рамках административной школы впервые были определены условия и качества, необходимые руководителю для успешного осуществления управления персоналом: искусство управлять людьми; активность; нравственное мужество; прочность служебного положения; профессиональная компетенция; деловая опытность; глубокое знание своего персонала; устранение неспособных работников; знание условий договоров, существующих между предприятием и служащими; хороший пример, подаваемый начальником; контроль за изменениями в иерархической структуре предприятия; периодическое проведение совещаний с руководителями подразделений и специалистами предприятия для обеспечения единства управления и согласования усилий; умение добиться от персонала единства действия, инициативы и преданности делу.

В созданной М. Вебером классической бюрократической модели организации для формирования теории менеджмента принципиально важны следующие моменты:

- в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности её членов;

- каждый работник, занимая должность в соответствии со своей квалификацией и компетентностью, должен быть огражден от возможности произвольного увольнения;

- материальное стимулирование необходимо производить с помощью системы заработной платы, продвижения по службе, установления пенсий; при этом на уровень материального вознаграждения не должна влиять личная жизнь работников;

- оценка сотрудников организации должна базироваться на выполнении работником своих функциональных обязанностей, а не на личных отношениях с руководителем;

- продвижение работников по служебной лестнице должно осуществляться в зависимости от продолжительности и успешности работы в организации.

Вклад административной школы в формирование теории и методологии управленческой науки трудно переоценить. Представителям школы удалось сформулировать и систематизировать общие принципы управления, универсальные функции управления, перечень требований, предъявляемых к руководителю организации. В рамках школы оформляются основные методы управления персоналом; появляются и становятся все более технологичными практически все современные функции кадроведческого цикла. Однако работник все еще не оценивается по достоинству. Для функционального подхода к управлению, который доминирует во время первой и второй школ в научном управлении, характерно упрощенное понимание взаимодействия людей в процессе труда и управления. Вместо человека, занятого в деловой организации, рассматривается лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

Исследования ученых рассматриваемого периода привели не просто к совершенствованию системы Ф. Тейлора, а к разделению теории управления на два направления: организация и управление непосредственно производственным процессом; изучение общих проблем организации управления, среди которых явно выделяются проблемы кадровой политики и управления персоналом организации.

Поворотным этапом в развитии научной мысли в области менеджмента было становление и развитие школы «человеческих отношений» - 30 - 50 гг. XX в. (Гюго Мюнстенберг, Мери Паркер Фоллет, Элтон Мейо, Честер Барнард и др.), цель которой состояла в осуществлении дальнейшего поиска путей повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Конечно, оформление основных идей школы стало возможным благодаря использованию достижений социологии и психологии – наук о человеческом поведении, которые к тому времени уже накопили определенный потенциал, позволяющий обслуживать потребности управления. Фактически социология входит в теорию и практику управления в рамках данной школы.

В исследованиях представителей школы «человеческих отношений» человеческий фактор впервые стал рассматриваться как важнейший элемент эффективности организации. В связи с этим, возникла необходимость изучения человека, его возможностей и способностей, поведения в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологических качеств персонала. В рамках данной школы существенно важным для развития теоретико-методологической базы менеджмента было:

- теоретическое обоснование и успешное практическое применение психологических методов профессионального отбора кадров (психотехника Г. Мюнстенберга);
- исследование проблемы конфликтов на производстве и выработка рекомендации для их разрешения (М. П. Фоллет);
- обозначение проблемы делегирования полномочий (передача

полномочий по выполнению задач сотрудникам от руководителя одновременно с ответственностью за их выполнение) (М. П. Фоллет);

– наглядное доказательство в «хоторнских экспериментах» факта, что не условия труда сами по себе влияют на производительность труда, а внимание к персоналу, к человеческим отношениям, возникающим между работниками и руководителями в процессе труда (Э. Мэйо);

– представление и экспериментальное доказательство идеи о наличии в любой организации неформальных групп, которые создаются в рамках формальной организации по причине человеческой потребности в принадлежности к общности, во взаимопомощи и во взаимозащите. Неформальные группы возникают как реакция людей на неудовлетворенность положением в формальных группах. В неформальных группах есть своя иерархия, задачи, нормы поведения и лидеры. Неформальные организации оказывают большое влияние на эффективность формальных организаций, поэтому любой руководитель должен уметь работать с неформальными группами, стремиться к тому, чтобы стать не только формальным руководителем, но и неформальным лидером (Э. Мэйо, Ч. Барнард).

Примерно в конце 50 гг. XX в. школа «человеческих отношений» трансформировалась в школу «поведенческих наук», или «бихевиористскую» школу (Дуглас Мак - Грегор, Курт Левин, Крис Арджиллис, Ренсис Лайкерт, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дэвид Мак – Клелланд и др.), главной целью которой было оказание помощи работникам в осознании своих возможностей, раскрытия творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности использования её человеческих ресурсов. В рамках данной школы были теоретически обоснованы и экспериментально подтверждены следующие постулаты классической теории управления:

– преимущество теории «Х» как командно – административного подхода к управлению над теорией «Y» как экономического и социально – психологического подходов к управлению (Д. Мак - Грегор);

– сформулировано понятие «стиль руководства» и первая классификация стилей (авторитарный, демократический, нейтральный стили). Заложены основы для научного поиска эффективного стиля руководства, применение которого может привести к высокой производительности труда сотрудников и высокой степени удовлетворенности трудом (К. Левин);

– дана классификация организаций с точки зрения доминирующего типа руководства: эксплуататорско - авторитарная; благожелательно-авторитарная; консультативная; организация, основанная на участии работников в принятии решений (партиципативная организация). Партиципативная организация, по мнению автора концепции, является «идеальной» организацией. Ей свойственны следующие признаки: цели организации устанавливаются путем группового обсуждения; принятие

решений происходит на всех уровнях и с участием всех членов организации; стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных; мотивация сотрудников основана на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя в том числе и групповые формы деятельности; коммуникация, при которой потоки информации направлены во все стороны и информация распределяется между всеми участниками организации; контроль, который не сконцентрирован в одном центре, а распределен между многими участниками. (Р. Лайкерт);

– исследована проблема лидерства как сложного социального отношения четырех переменных: характеристики лидера; характеристики его последователей; характеристики организации, в которой работает лидер; политической, экономической и социальной среды (Д. Мак – Грегор);

– в рамках исследования неформальных групп появилась «теория незрелости», согласно которой, неформальные группы возникают в организациях как реакция на поведение администрации, недоверие руководителей, злоупотребление авторитарными методами, стремление руководителей не считаться с мнением подчиненных, считая их «незрелыми». Неформальные группы являются единственной «отдушиной» для сотрудников, где к каждому человеку относятся как к незаменимой личности (К. Арджилис).

Представители бихевиоризма были пионерами в научном обосновании роли потребностей, интересов и мотивов человека в трудовой деятельности. Они справедливо считали, что положительная мотивация сотрудников организации - главный фактор успешности выполнения ими работы.

В научном менеджменте с тех пор и по сей день изучение мотивации составляет особое направление. Значительный вклад в эту область исследований внесли Абрахам Маслоу (Александр Маслов) - автор теории «Пирамида потребностей», Клейтон Альдерфер - автор теории «ERG» (теория «Существования, связи, роста»), Дэвид Мак -Клелланд - автор «Теории мотивационных потребностей» (власти, успеха и причастности); Фредерик Герцберг - автор теории «Двух факторов» («факторы мотивации» и «факторы контекста»); Стейси Адамс - автор «Теории справедливости»; Виктор Врум - автор «Теории ожиданий»; Лайман Портер и Эдвард Лоулер - авторы комплексной теории мотивации, известной как «Модель Портера - Лоулера» и многие другие.

Содержательные теории мотивации концентрировали внимание на анализе потребностей, их влиянии на мотивы человека.

Авторы теорий искали ответ на вопрос: что побуждает работника к деятельности? Каждая из теорий предлагала свой список человеческих потребностей и рекомендации по их реализации.

Несмотря на то, что ни одна из содержательных теорий не получила полного эмпирического подтверждения, они позволили сделать

определенные практические выводы руководителям организаций: нужно в обязательном порядке знать, каковы потребности сотрудника, что он предпочитает в системе вознаграждений; руководитель должен стремиться, в первую очередь, к удовлетворению потребностей низших уровней (хорошая оплата, безопасность труда, стабильность рабочего места и др.), и лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы (выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автономии и т.п.).

Кроме того, нужно дать человеку возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

### **ТЕМА 3. Планирование как начальная функция управленческого цикла**

*Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки. Принципы планирования. Методы планирования.*

План – это решение относительно системы мероприятий, предусматривающей порядок, последовательность, сроки и средства выполнения этих мероприятий.

Планирование это научно – обоснованная деятельность по составлению планов. Эта функция очень важна, так как от неё зависит куда и как будет осуществляться движение управленческого цикла. Именно планирование обеспечивает целенаправленность, единство действий по достижению намеченных целей, основу для согласования интересов, установление стандартов для контроля и оценки достигнутых результатов.

Пионером в области планирования развития народного хозяйства была наша страна. Именно у нас был накоплен опыт составления и реализации планов социально – экономического развития общества, который стал достоянием других стран. Однако в практике планирования в нашей стране и в странах с рыночной экономикой имелись существенные различия. Планирование в СССР осуществлялось в условиях командно - административной экономики. По мере роста масштабов народного хозяйства, наукоемкости производства, повышения требований к качеству продукции все больше проявлялось несоответствие достигнутого уровня планирования потребностям общественного развития.

Система планирования рыночного хозяйства имеет свои особенности:

– составление планов и принятие экономических решений является прерогативой самостоятельных хозяйств;

– индивидуальные планы координируются через ценообразование на рынке. Вступает в действие механизм саморегуляции, выражающийся в форме свободного достижения договоренностей между хозяйственными единицами, а не через решение административных инстанций;

– экономическая и социальная эффективность рыночного хозяйства

обеспечивается свободой хозяйственных субъектов. Они должны иметь одинаковые шансы в отношении экономической деятельности при исключении какого – либо нажима со стороны административных органов;

– хозяйственные субъекты имеют полное право получать в свое распоряжение доход, гарантирующий возможность существования и развития.

Как доказывает теория и практика менеджмента последних лет, современному планированию присуща стратегическая направленность. Планирование осуществляется не от прошлого к будущему, а от будущего к настоящему. Стратегический план является своеобразной программой, реализация которой ведет к желаемой модели будущего организации. Цель - это конкретное конечное состояние или искомые результаты, которые стремится достичь организация.

При создании организации, прежде всего, необходимо сформировать виденье организации.

Виденье организации - это общее представления смысла деятельности и перспектив организации.

Виденье демонстрируется всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится. Горизонт виденья может варьироваться от нескольких месяцев до нескольких лет. Виденье будущего компании - это представление о политической, экономической и социальной ситуации в стране и отрасли, и о желаемом состоянии организации в этой ситуации. Термин виденье относится лишь к будущему. Оно теряет свою актуальность при достижении предприятием желаемого состояния. Обладание виденьем является необходимым условием для создания корпоративного духа и единения организации для мотивации и решения других долгосрочных задач.

Миссия организации (или главная цель) - это деловое понятие отражающее предназначение бизнеса, т.е. это четко выраженная причина создания и существования организации. Миссия отвечает на вопросы: - Кто мы?

- Что мы делаем?

- Для кого?

В отличие от виденья, которое ориентируется на будущее, миссия характеризует только настоящее, оставляя перспективы развития бизнеса без внимания. Основные компоненты миссии:

1) Продукты или услуги, которые производятся предприятием, т.е. круг удовлетворения потребителей.

2) Категории целевых групп потребителей (кто является целевыми потребителями продукции предприятия?).

3) Применяемые управленческие технологии - каким способом мы удовлетворяем потребности потребителей?

- 4) Конкурентные преимущества - чем мы отличаемся от наших главных конкурентов? Такие преимущества могут заключаться в уникальности продукции, в новых технологиях, репутации или географическом положении.
- 5) Философия бизнеса - какие важнейшие ценности и этические принципы применяются на предприятии?

Существует 2 варианта подхода к формированию миссии:

- 1 - Миссия - это философия и предназначение организации (в широком смысле). Здесь миссия определяется без жесткой привязки к номенклатуре выпускаемой продукции и к группам потребителей. Т.е. миссия раскрывается через ценности и принципы, которые положены в основу деятельности организации. Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятие на достижение конкурентных преимуществ за счет широкой номенклатуры продукции и одновременно в охвате всех сегментов рынка.
- 2 - Узкий подход. Миссия рассматривается как утверждение, в котором рассматривается смысл существования организации, делается упор на ее отличия от организации-конкурента (узкие потребительские сегменты, узкая номенклатура продукции).

Правильно сформированная миссия не должна быть слишком сложной и расплывчатой и должна подчеркивать отличительные особенности в своей организации. Формирование миссии способно решать следующие проблемы:

1 - Миссия заставляет менеджеров систематически анализировать сильные и слабые стороны организации и ее конкурентов, что повышает обоснованность стратегических решений.

2 - Миссия в случае крупных географических разбросов компании способствует интеграции обособления подразделений в одно целое, улучшать мотивации персонала и взаимодействию между руководителями и подчиненными.

3 - правильно разработанная миссия компании позволяет создать благоприятный имидж компании у тех групп людей, от которых зависит ее благополучие (деловые партнеры, инвесторы, акционеры и т.д.).

#### **ТЕМА 4. Стратегическое планирование как подфункция планирования организации**

*Общая характеристика стратегического управления.. Матрица BCG и SWOT-анализ. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.*

Стратегическое планирование - это процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Смыслом стратегического планирования является процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долгосрочного развития.

Этапы стратегического планирования:

- формирование миссии и целей;
- проведение стратегического анализа;
- оценка и выбор стратегических альтернатив;

Проведение стратегического анализа подразумевает оценку стратегического состояния фирмы с учетом факторов:

- внутренней микросреды, полностью контролируемой менеджментом фирмы и включающей подразделения фирмы;
- внешней микросреды (делового окружения), регулируемой менеджментом фирмы и включающей: поставщиков, конкурентов, посредников (торговые фирмы, транспортные компании, специализированные фирмы (реклама, консалтинг), кредитно-финансовые учреждения), клиентуру и контактные аудитории (средства массовой информации, государственные учреждения и органы, широкая публика);
- макросреды (фонового окружения), абсолютно неподконтрольной менеджменту фирмы и включающей:
  1. Политическое окружение.
  2. Экономическое окружение.
  3. Социальное окружение.
  4. Технологическое окружение.

Сущность анализа внешней среды состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Главная цель такого анализа — получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель — выявление сильных и слабых сторон самого предприятия, а также возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.

Менеджер, занимаясь анализом состояния внешней среды, должен анализировать рынки, уровни конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий-конкурентов строится по той же схеме, что IT анализ работы собственного предприятия.

Кроме анализа внешней и внутренней среды хороший менеджер должен уметь анализировать и оценивать деловую обстановку, в которой функционирует его предприятие. В зависимости от результатов такого анализа и должны приниматься многие управленческие решения, влияющие на стратегию поведения предприятия на рынке.

Деловая обстановка — вся совокупность элементов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное влияние на достижение стратегических целей в деятельности предприятия на рынке.

Основные сферы деловой обстановки во многом совпадают: политическая, экономическая, социально-политическая, юридическо-правовая, криминальная сферы.

Для менеджеров очень важно уметь определять и прогнозировать деловую обстановку. От этого зависят не только рост или падение экономических показателей ведения бизнеса, но и безопасность деятельности компании в определенных условиях. В западных компаниях работа по оценке деловой обстановки и ее прогнозированию уже давно ведутся. Российские фирмы зачастую этим пренебрегают, за что и расплачиваются. Такая работа должна быть поставлена на научный уровень и доверена только грамотному специалисту. Смысл такой деятельности должен быть сведен к трем основным направлениям: во-первых, к классификации уровня безопасности; во-вторых, к оценкам внешних и внутренних воздействий на компанию; в-третьих, к выработке мер противодействия.

Оценка состояния деловой обстановки включает несколько параметров.

Внешние воздействия могут классифицироваться следующим образом: недобросовестная конкуренция; недобросовестные отношения; споры; опасности; угрозы; конфронтация.

Внутренние воздействия могут классифицироваться таким образом: межличностные, кадровые; техногенные и технологические.

## **ТЕМА 5. Организационная функция как общая функция управления**

*Понятие организации как управленческой функции. Виды оргструктур организации. Проектирование организационных структур и разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.*

*Делопроизводство или документационное обеспечение управления.*

*Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия*

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение

функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием. **1. Делегирование, ответственность, полномочия.**

С ростом организации управленческая деятельность отделяется от простой, различные виды управленческой деятельности распределяются между управленческим персоналом и постепенно формируют организационную структуру предприятия, которая позволяет эффективно им управлять и добиваться поставленных целей. Создание организационных структур связано с такими понятиями как делегирование, ответственность и полномочия.

Делегирование - это передача части задач и полномочий, т.е. прав, лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Главная цель делегирования полномочий - сделать управление организацией более децентрализованным. Это необходимо делать, когда масштабы управления организацией слишком велики. При делегировании передаются лишь полномочия. Ответственность - это обязательства выполнять поставленные задачи и отвечать за их завершение. Ответственность не делегируется, а делегируются лишь полномочия и за выполнение задач отвечает руководитель. Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение отдельных задач. Полномочия всегда закреплены за должностью. Управленческие структуры и полномочия и контроля, штабники должны заниматься планированием и внесением усовершенствований во все стороны жизни фирмы.

Обладатели *рекомендательных полномочий* при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям, *каким образом* лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но в отличие от предыдущего случая эти советы не носят инициативного характера и не являются обязательными для исполнения.

Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и проч.

*Контрольно-отчетные полномочия* предоставляют возможность их носителям осуществлять *по поручению администрации* проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления необходимой информации, анализировать ее и направлять результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

*Координационные полномочия* реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Лицо (подразделение), которое ими обладает, имеет право, (также от имени высшего руководства) согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации.

Координационными полномочиями наделяются различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

Наконец, *согласительные полномочия* состоят в том, что их обладатель в *обязательном порядке* высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий.

Согласительные полномочия могут быть *предостерегающими* и *блокирующими*. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие принимаемых решений действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки или нарушения и предлагает их исправить. В противном случае он не ставит своей *визы* под документом, свидетельствующей его правильность с юридической точки зрения. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя ответственность за возможные негативные последствия. Блокирующими, или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной *подписью*, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не может появиться.

Управленческие полномочия неотделимы от *ответственности*, т. е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, действия и их последствия (по отношению к достижению целей; по отношению к членам организации; по отношению к системе более высокого порядка).

Различают два типа ответственности: общую и функциональную.

Общая ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за

деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

## **ТЕМА 6. Мотивация труда персонала в системе менеджмента**

*Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.. Современные подходы к мотивации труда персонала. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.*

Понятие «мотивация» обычно употребляется в менеджменте в двух основных смысловых вариантах.

Во-первых, его можно интерпретировать как комплекс мотивов, определяющих состояние личности — ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам.

Во-вторых, под мотивацией понимают и создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Следует четко различать разницу между понятиями «мотивация» и «мотивировка». Под последним надо понимать рациональное объяснение человеком причин своих поступков, что часто является способом маскировки истинных факторов, определяющих его поведение.

Рассмотрим понятийный аппарат теории мотивации. Ключевым понятием здесь является *потребность*, т.е. осознанная человеком необходимость в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени. Выделяют первичные потребности — физиологические нужды организма и вторичные — необходимость в явлениях психологического характера. Вторичные потребности у человека более индивидуальны, так как носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер.

Субъективное ощущение потребностей индивидуумом определяется понятием «*побуждение*». Средство удовлетворения потребностей — это цель деятельности человека.

В свою очередь, деятельность можно определить как взаимоотношения человека с внешней средой, направленные на достижение цели.

Очень важным для понимания основных концепций мотивации является закон результата, т.е. стремление индивидуума повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели.

Факторы же, определяющие способ деятельности, можно объединить понятием «мотивы», а явления, усиливающие или уменьшающие

Следовательно, *стимулирование* надо понимать как процесс создания менеджером совокупности факторов, которые так изменяют силу действия мотивов, что согласно закону результата работник воспроизводит только те способы деятельности, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей организации.

Рассмотрим классификацию мотивов трудовой деятельности. Наши исследования в конце 80-х годов позволили разработать классификацию мотивов, наиболее пригодную для решения задач практического менеджмента. Они делятся на *пять основных групп*:

- мотивы приобретения — выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты;
- мотивы удовлетворения — выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда;
- мотивы безопасности — выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты;
- мотивы подчинения — выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями;
- мотивы энергосбережения — выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ее ожидаемого результата с затратами энергии на его получение.

На практике необходимо помнить, что все группы мотивов влияют на работника одновременно. Характер и способы прогнозирования последствия этого влияния можно достаточно точно определить на основе нашей «теории мотивационного комплекса», основные положения которой мы рассмотрим ниже.

В своем развитии *теории мотивации* прошли четыре основных стадии. Первоначально при управлении экономическими системами эмпирически применялся общеизвестный метод «кнута и пряника», т.е. система существенных поощрений и наказаний за результаты труда вне зависимости от личностных особенностей каждого индивидуума.

В начале XX в. усилиями Э. Мэйо в теорию мотивации все шире начинают проникать методы психологии, в том числе и основанные на базовых положениях фрейдизма.

Следующим этапом эволюции теорий мотиваций следует признать научные разработки, сделанные в 40—50-х годах А. Маслоу, Д. Мак-Клелландом и Ф. Герцбергом, положившие начало так называемым содержательным теориям мотивации, в которых основным элементом изучения были потребности, заставляющие людей поступать в трудовом процессе так, как необходимо организации, а не иначе.

И наконец, с 60-х годов начался современный, четвертый, этап эволюции теории мотивации, связанный с разработанными М. Врумом, Д. Мак-Грегором, П. Гудмэном, А. Портером и Э. Лоулером процессуальными теориями мотивации, основанными не столько на потребностях, сколько на восприятии людьми своих возможностей и способов их удовлетворения. В целом в эволюции теорий мотиваций можно четко выделить два основных направления:

- все большее углубление внимания на вопросах, связанных с индивидуальным подходом к мотивации труда каждого работника;
- расширение числа существенных факторов, определяющих мотивацию труда, в том числе и ситуационного характера.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Важнейшим аспектом управления персоналом являются мотивация и стимулирование труда. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Потребности — это осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу; вторичные — возникают по мере приобретения жизненного опыта. Удовлетворить потребности можно вознаграждениями.

Вознаграждение — это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т. п.).

Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т. п.).

Стимулирование (мотивация) персонала вкратце сводится к следующему. Побуждения, стимулирующие человека к активной деятельности, достаточно сложны. К ним относятся не только материальное вознаграждение, но и разнообразие работы по содержанию, возможность профессионального роста, чувство удовлетворенности от достигнутых результатов, повышение ответственности, возможность проявления инициативы, отношения с окружающими и т. д. Руководители должны знать, какие факторы являются главными для повышения эффективности деятельности исполнителей.

## **ТЕМА 7. Координация как центральная функция менеджмента**

*Координация на организационно-экономическом уровне.*

*Организационный эффект, или эффект синергии. Способы координации.*

*Координация как согласование экономических интересов.*

В управлении координация - упорядочение и согласование работы различных элементов системы в процессе их совместной деятельности, центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь и т.д. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей. Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация. Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения

стоящих перед ней задач. Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций.

Координация (от лат. *co* – совместно, *ordinare* – упорядочить) – обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, сохранение, поддержание и совершенствование режима работы предприятий (организаций) и обеспечения его бесперебойности и непрерывности.

Координация как функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению усилий, объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях, – участников выполнения того или иного задания.

Координация обеспечивает взаимодействие различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация конкретно определяет кто, что и когда делает, с кем и как взаимодействует, в каком порядке передает собственные результаты труда другим участникам деятельности и пользуется их результатами.

Необходимость в выполнении функции существовала всегда. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни управления, функциональные подразделения и отдельные должностные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации. Если работу выполняют два человека в одном подразделении, то координации практически не требуется. В малых организациях, где все работники знают друг друга, обеспечить координацию их работы не представляет сложности. В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшего руководства определенных усилий. Очевидно, что если деятельность предприятия распределена между десятками подразделений с тысячами сотрудников, то потребность в координации неизмеримо возрастает.

Выработка и формулирование целей и задач организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Менеджеры всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

Существует тенденция повсеместного внедрения инновационных технологий в производство и различные виды деятельности, что влияет на

развитие систем управления и, в конечном счете, на процесс координации деятельности должностных лиц.

Главная задача функции координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, характер которых может быть самым разным, так как зависит от координируемых процессов

Основные приоритеты координации: согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость. Координация осуществляется на основе информации с помощью организационных структур, а также посредством создания рабочих групп, информационных систем, назначения координатора.

По своему характеру координационная деятельность бывает:

- превентивная, т.е. направленная на предвидение проблем и трудностей;
- устраняющая, т.е. предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;
- регулирующая, т.е. способствующая сохранению существующей схемы работы;
- стимулирующая, т.е. улучшающая деятельность системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем.

Для выполнения данной функции используются:

- всевозможные документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы);
- результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, и т.д.;
- технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля).

В общей функции координации можно выделить два основных направления.

1. Координация деятельности между структурными подразделениями.
2. Согласованность между отделами и службами предприятия путем установления рациональных связей между ними, для чего в организации должны выполняться следующие мероприятия:

- выяснение причин отклонения от плановых заданий;
- определение состава дополнительных работ и порядок их выполнения;
- определение состава резервов, выделяемых организацией для выполнения дополнительных работ;
- перераспределение обязанностей и ответственности между должностными лицами;
- оперативное принятие мер для устранения отклонений.

В организациях, ориентированных на долгую и плодотворную работу, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции руководителями высших уровней часто осуществляется в основном лишь координация внешних связей. В других случаях, например, при формировании программно-ориентированных систем типа творческих групп, координация становится основной организующей функцией, ибо в данных системах требуется не жесткая формализация, а лишь согласованность творческих усилий, целенаправленность на идеи, их мотивированность. Рабочая группа – это, как правило, временный коллектив, сформированный для решения конкретной краткосрочной проблемы с привлечением представителей различных служб.

Достоинством такой группы является возможность ее формирования в сжатые сроки, что позволяет оперативно решать возникающие вопросы.

Координация посредством информационных систем предполагает обмен информацией внутри подразделений и между ними с помощью компьютерной сети. Такая информационная система позволяет составлять и распространять электронным способом отчеты, памятные записки, бюллетени и другие документы.

Совместная работа отдельных сотрудников, осознающих необходимость объединения усилий, будет наиболее эффективна только при четком понимании каждым из них своей роли в коллективных усилиях и того, как их роли взаимосвязаны, поэтому различают следующие виды взаимозависимости подразделений предприятия:

1. Номинальная взаимозависимость. Подразделения, объединяемые этой взаимозависимостью, вносят вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны. (Заводы-смежники, обеспечивающие самыми разнообразными материалами и полуфабрикатами, например, автомобильный завод, вносят общий вклад в производство автомобилей, но являются самостоятельными и между собой непосредственно не связаны. Степень координации их деятельности минимальна.)

2. Последовательная взаимозависимость. При таком типе связи работа подразделений, занятых на последующих этапах работы, зависит от работы на предыдущих этапах. При последовательной взаимозависимости требуется более тесная координация, чем при номинальной, особенно на более поздних этапах производства.

3. Обоюдная взаимозависимость. При таком отношении вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом работы другого, и наоборот.

Проблемы обеспечения эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития коммуникаций, необходимости поддержания постоянного информационного обмена. Когда руководитель производства передает

указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет правильно понято и своевременно получено. Важным является и обратный процесс передачи информации – от подчиненного к руководителю. На этом этапе бывают сбои, низшее звено не всегда знает, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. В этом заключается серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне являются низшие звенья организации.

Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных механизмов, среди которых различают такие как неформальная непрограммируемая, программируемая безличная, программируемая индивидуальная и программируемая групповая координация. Для осуществления координации предприятия могут использовать один или несколько таких подходов (механизмов).

Неформальная непрограммируемая координация. Часто координация осуществляется добровольно, неформально, без предварительного планирования со стороны предприятия, поскольку практически невозможно предвидеть, запрограммировать или взаимоувязать всю деятельность. Поэтому организации в какой-то мере полагаются на добровольную координацию со стороны своих сотрудников.

## **ТЕМА 8.** Функция контроля как общая функция управления

*Контроль: содержание, виды, механизм осуществления. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый. Организация контроля за деятельностью подчиненных. Психологические аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. Проведение аудита человеческих ресурсов и осуществление диагностики организационной культуры.*

Сущность контроля. Как было сказано ранее, управление представляет собой повторяющийся круговорот осуществления функций и принятия решений. Это непрерывный процесс целенаправленных действий. Планы не всегда претворяются в жизнь так, как они первоначально были разработаны, люди не всегда четко и правильно выполняют задачи, внешняя среда меняется и организация должна адаптироваться к ней.

Определение того, достигла ли организация своих целей, следует ли и когда начинать процесс адаптации, достигается с помощью контроля. Иными словами, менеджеры с помощью контроля постоянно проверяют, насколько то, что происходит в действительности, соответствует тому, что должно быть.

Контроль — это процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

Контроль называют также обратной связью. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. На основании этой информации принимаются новые решения и осуществляются новые воздействия.

С помощью контроля руководство определяет, правильны ли его решения, не нуждаются ли они в корректировке. Контроль обнаруживает ошибки в деятельности, следовательно, создает возможность для их устранения, исправления, чтобы выполнить типовые задания и достичь поставленных целей. Он используется для стимулирования успешной деятельности. Таким образом, контроль можно определить и так: это процесс обеспечения организацией своих целей. Функцию контроля выполняет каждый руководитель, это неотъемлемая часть его должностных обязанностей. Объектом контроля выступает организация.

Внутри организации контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. Скажем, предметом контроля производства являются количество и качество продукции, соблюдение технологии, сроки выполнения работ. Менеджеры, отвечающие за финансы фирмы, контролируют ее доходы и расходы, сравнивают величину фактически полученной прибыли с ожидаемой. Менеджера по кадрам интересует все, что связано с людьми: например, нет ли опозданий, прогулов и других нарушений дисциплины, на какие работы нужен дополнительный персонал; довольны ли сотрудники своим положением в фирме. Субъектами контроля выступают как менеджеры фирмы, так и государственные органы.

Формы контроля. Такие формы разнообразны. Например, на производстве контроль может осуществляться в виде наблюдения с использованием различных контрольно-измерительных приборов. Для контроля за денежными средствами применяют финансовые и бухгалтерские документы. Между контролем, бухгалтерским учетом и анализом хозяйственной деятельности существует тесное взаимодействие. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ — методом его проведения. Своих подчиненных менеджер может контролировать в форме письменных отчетов о работе или регулярных совещаний и обсуждений проблем, возникающих в фирме или у отдельных работников.

Виды контроля. Различают предварительный, текущий, итоговый (заключительный) виды контроля.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Само планирование и создание организационной структуры позволяют осуществить предварительный контроль. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое написание должностных инструкций, эффективное доведение формулировки целей до подчиненных — все это способы убедиться, что планы будут реализованы, а структура будет работать так, как задумано.

Предварительный контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Например, анализируются деловые и профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей, устанавливается минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области. При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование, выявляется, насколько его характеристики соответствуют необходимым требованиям.

Функция контроля направлена на своевременное выявление отклонений в выполнении первоначального плана и принятие действенных мер для исправления ситуации.

Слово «контроль», как и слово «власть», порождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает, прежде всего, ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. - в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, - это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе - это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, - означало бы упустить из виду основную задачу управления.

контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий:

- выработку стандартов и критериев;
- измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами;
- принятие необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.

В отношении материальных ресурсов вырабатываются стандарты допустимого качества поступаемых материалов. Материалы проверяют на соответствие стандартам, тщательно выбираются поставщики для заключения договоров.

## **ТЕМА 9. Портрет современного менеджера**

*Типы руководителей и их обязанности. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки*

*менеджеров. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя. Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию Организация менеджером групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды*

В переводе с английского языка менеджер – это управляющий, заведующий, директор.

В литературе по управлению дается широкий спектр определений понятия «менеджер»:

– менеджер – лицо, несущее ответственность за управление или руководство работниками, отделом или организацией;

– менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях;

– менеджер – специалист по управлению бизнесом, организующий работу предприятия, руководящий деятельностью его сотрудников, обеспечивающий высокую эффективность производства и реализацию продукции, услуг, оптимального использования всех ресурсов предприятия, прежде всего, человеческих, за счет применения самых современных принципов, форм, методов, приемов и средств науки управления и т.п.

Основная задача менеджеров состоит в адаптации объекта управления к условиям меняющейся среды и в его развитии. Для реализации этой задачи менеджеры принимают управленческие решения и осуществляют контроль за их исполнением. Универсальными функциями менеджеров являются планирование, организация, координация и контроль.

В своей многоаспектной деятельности руководитель играет определенные роли. «Классический список» управленческих ролей предложил Генри Минцберг. Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Менеджер независимо от характера деятельности конкретной организации выполняет десять ролей, которые определяют объём и содержание его работы. Эти роли можно классифицировать в три категории:

– межличностные роли (главный руководитель, лидер, связующее звено);

– информационные роли (приемник информации, распространитель информации, представитель);

– роли по принятию решений (предприниматель, устраняющий нарушения; распределитель ресурсов; ведущий переговоры).

Игорь Ансофф указывает на четыре основные роли руководителя:

– Роль лидера. Менеджер – человек, обладающий высоким

авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации. Как отмечают Гарольд Кунц и Серил О’Доннел, «если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызывать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство»;

– Роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;

– Роль планировщика. Главные задачи этой роли – оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучшей из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации;

– Роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готов к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Отечественные исследователи представляют свои списки ролей руководителя. Так, И.Ладанов считает, что менеджер выступает в современной организации как управляющий, дипломат, лидер, воспитатель, инноватор, человеческое существо. Основные особенности профессиональной деятельности менеджера

Одним из первых людей, севших за написание развёрнутого труда о том, что делают менеджеры, был француз по имени Анри Файоль. Он был горным инженером, а затем стал управляющим директором одной фирмы, владевшей убыточной угольной шахтой. Под его руководством фирма добилась огромных успехов. Труд Файоля назывался «Общий и промышленный менеджмент», в котором рассматриваются элементы и функции менеджмента. Файоль выделил пять функций:

1. Планирование – это прогнозирование и подготовка к будущему. Неспособность планировать означает некомпетентность менеджера.
2. Организация – это обеспечение бизнеса всем необходимым для функционирования, важным элементом здесь является учебная подготовка менеджера.
3. Командная деятельность – средство выполнения организационной работы – управление подчинёнными.

4. Координация – гармонизация деятельности для достижения успеха.

5. Контроль–проверка надзор за тем, чтобы всё шло так, как запланировано.

Как представляется на основе исследований, «нижний эшелон» менеджеров львиную долю своего времени тратит на фактическое выполнение работы. Менеджеры среднего и высшего звена, оказывается, намного больше тратят времени на фактическое выполнение работы, чем на планирование, организацию работы и контроль. Более того, значительное количество времени они тратят на разговоры с людьми. Теоретически, большинство менеджеров высшего звена, должны уделять основное время планированию, некоторое время организационной работе, некоторое время – контролю, и совсем немного время – фактическому выполнению работы.

К основным особенностям профессиональной деятельности менеджера относятся:

- повышенная ответственность субъекта управления за последствия принимаемых решений;
- влияние личных качеств менеджера на содержание решения;
- повышенные требования к уровню профессионализма, к нравственным и деловым качествам руководителя;
- высокий уровень риска, имеющего значение не только для самого руководителя, но и для организации в целом;
- интенсивность контактов субъекта управления с другими людьми;
- значительный конфликтный потенциал во взаимодействии руководителя и подчинённого.

Американская модель управляющего предполагает наличие таких ролей: полицейского, арбитра, аналитика, человека говорящего «нет», человека формулирующего цели организации. В Японии выдающийся менеджер должен быть: психологом, организатором, контролёром, наставником, советником, инструктором, экспертом, товарищем, другом, лидером, информатором, критиком, юмористом, психотерапевтом. В процессе практического руководства организацией менеджер делает акцент на одну или несколько из указанных ролей, в зависимости от образования, индивидуального профессионального опыта работы в соответствующей сфере, от продолжительности работы в конкретной должности, от уровня управления. Если менеджер хорошо профессионально подготовлен в сфере деятельности своих подчинённых, имеет длительный опыт работы в организации, он выполняет преимущественно роль наставника, педагога, воспитателя, советника, инструктора, эксперта, консультанта и специалиста. Следует иметь в виду, что во всех случаях главенствующей для менеджера остаётся роль организатора.

Рассмотрим роли менеджера организации, адаптированные к современным российским условиям:

- позитивный лидер – направляет свои действия на то, чтобы работники стали не просто арифметической суммой людей со своими проблемами и интересами, но и сплочённым коллективом, нацеленным на создание и выполнение общественной задачи, чтобы проявились все позитивные эффекты социальной организации, ради которых люди объединяются в ней, чтобы организация стала эффективной;
- интегратор – менеджер структурирующее воздействует на работников организации, самой организации, её связей с внешним миром представляющих собой сферу целей деятельности организации;
- администратор – использует свои административные полномочия для достижения целей организации, действует в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами, участвует в реализации кадровой политики;
- организатор – проявляет способность квалифицированно определять предпосылки и цели деятельности подобрать исполнителей, распределить между ними функции в соответствии с их способностями, опытом и склонностями, поставить перед ними задачи, распределить ответственность, правильно расставить акценты в деятельности, выделить необходимые ресурсы, а затем координировать деятельность подчинённых;
- профессионал – менеджер обладает знаниями, опытом в конкретной области практической деятельности, способностью сформулировать критерии оценки деятельности, осуществить её планирование, провести инструктаж, анализировать ход выполнения решения;
- специалист – менеджер самостоятельно эффективно осуществляет профессиональную деятельность, решает конкретную задачу, показывает личный пример подчинённому;
- менеджер – психолог – осуществляет деятельность, направленную на вовлечение коллектива, учёт особенностей психики подчинённого в процессе общения, обмена информацией с подчинёнными, при постановке целей и задач деятельности перед подчинёнными и коллективом в целом, при распределении обязанностей, при оценке результатов труда, при определении мер поощрения и наказания;
- менеджер – воспитатель – осуществляет формирование у работников чувства служебного долга, усвоения им элементов корпоративной культуры. Для выпускников вуза по специальности «менеджмент» существуют четыре типа профессии управленца (менеджера).

Руководитель. Его основная деятельность – управление конкретным коллективом людей, принятие управленческих решений для решения практических задач в рамках своей компетенции.

Консультант в области управления. Его деятельность связана с решением практических задач, однако, она ограничивается консультированием, т.е. подготовкой и представлением руководителю конкретных советов по решению проблем в области социального управления.

Учёный в области управления. Суть его основной деятельности – научные исследования, направленные на поиск и формирование знаний в области управления, изучение закономерностей социального управления, выявление, объяснения, обоснование и прогнозирование событий и явлений в сфере менеджмента.

Преподаватель менеджмента. Смысл деятельности преподавателя заключается в обучении, передаче знаний в области управления.

С каждым из указанных типов профессий управленца связаны специфические требования к профессиональной подготовке и индивидуальным качествам руководителя.

**Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал  
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
профессионального образования «Волгоградский государственный  
медицинский университет»**

**Министерства здравоохранения Российской Федерации**

*Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации*

***А.А. Ласковий***

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
МЕНЕДЖЕРА»**

**Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, Ласковий А.А.

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

Заведующая кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления института сервиса, туризма и дизайна (филиала) ФГАОУ ВО СКФУ в г. Пятигорске, доктор экономических наук, доцент Штапова Ирина Сергеевна.

**В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

*ОК-6-способностью к самоорганизации и самообразованию;*

*ОПК-3- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия ;*

*ПК-1 – владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.*

## **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Сущность и содержание современного менеджмента</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Соотношение понятий «управление и «менеджмент».	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Принципы и методы менеджмента	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
	<b>Эволюция теории научного менеджмента за рубежом и в России</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Развитие управления донаучную эпоху	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Эволюция зарубежной управленческой мысли	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	История развития отечественной теории научного	ОК-6, ОПК-3, ПК-1

	управления	
4.	Неоклассический менеджмент	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
	<b>Планирование как начальная функция управленческого цикла</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Принципы планирования	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Методы планирования	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
	<b>Стратегическое планирование как подфункция планирования организации</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Общая характеристика стратегического управления	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Матрица BCG и SWOT-анализ	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
	<b>Организационная функция как общая функция управления</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Понятие организации как управленческой функции	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Виды оргструктур организации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Проектирование организационных структур и разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
4.	Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
5.	Делопроизводство или документационное обеспечение управления	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
6.	Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
	<b>Мотивация труда персонала в системе менеджмента</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1

	Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления	
4.	Современные подходы к мотивации труда персонала	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
5.	Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
	<b>Координация как центральная функция менеджмента</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Координация на организационно-экономическом уровне	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Организационный эффект, или эффект синергии	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Способы координации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
4.	Координация как согласование экономических интересов.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
	<b>Функция контроля как общая функция управления</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Контроль: содержание, виды, механизм осуществления	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Организация контроля за деятельностью подчиненных	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
4.	Психологические аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
5.	Проведение аудита человеческих ресурсов и осуществление диагностики организационной культуры	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
	<b>Портрет современного менеджера</b>	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
1.	Типы руководителей и их обязанности	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
2.	Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
4.	Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
5.	Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя	ОК-6, ОПК-3, ПК-1

6.	Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
7.	Организация менеджером групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ОК-6, ОПК-3, ПК-1

**Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе текущего контроля успеваемости студентов.**

**Текущий контроль успеваемости по разделу 1, теме 1  
РАЗДЕЛ №1 «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА»  
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОВРЕМЕННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Соотношение понятий «управление и «менеджмент».
3. Принципы и методы менеджмента.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Принципы и методы менеджмента.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Когда возникло управление и с чем было связано его возникновение?
2. Что означает понятие «менеджмент»?
3. Назовите предмет и объект менеджмента.
4. Дайте определение понятия «принцип менеджмента».
5. Дайте характеристику административных, экономических и социально – психологических методов менеджмента.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

Управление – \_\_\_\_\_

Менеджмент – \_\_\_\_\_

Объект науки менеджмент – \_\_\_\_\_

Предмет науки менеджмент – \_\_\_\_\_

По вашему мнению, в чем состоит принципиальное отличие менеджмента от управления?

Менеджер, в отличие от администратора, во-первых, \_\_\_\_\_

во-вторых, \_\_\_\_\_  
в-третьих, \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: существенно важным является вывод о том, что менеджмент как особый вид управленческой деятельности возникает, функционирует и развивается только в тех областях и организациях, которые

Закончите утверждение: Менеджмент развивается на стыке многих наук и представляет собой органический сплав

**Перечень тем рефератов:**

1. Принципы неоклассического менеджмента.
2. Зарождение менеджмента в России.

**Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Анализ основных положений старой и новой парадигм управления организациями в Российской Федерации.

2. Главные отличия и сходство между современной системой взглядов на управление за рубежом и в нашей стране.

**Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

**1. Что следует понимать под миссией организации?**

- а) Основные задания организации;
- б) Основные функции организации;
- в) Основное направление деятельности;
- г) **Четко выраженные причины существования;**
- д) Основные принципы организации.

**2. Что является основой управления какой либо системы?**

- а) **Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;**
- б) Методы менеджмента;
- в) Функции менеджмента;
- г) Финансовые ресурсы;
- д) Объект менеджмента.

**3. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

- а) **Экономическим;**
- б) Социально-психологическим;
- в) Организационно-распорядительным;
- г) Распорядительным;
- д) Социально-экономическим.

**4. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

- а) В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;

- б) Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
- в) Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
- г) **В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;**
- д) Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**5. Где, по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента, формировалась практика управления организацией?**

- а) В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
- б) В Киевской Руси;
- в) **В Риме и Шумерии;**
- г) В Шумерии и Македонии;
- д) В Русской империи

## **ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ И В РОССИИ**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Развитие управления донаучную эпоху.
2. Эволюция зарубежной управленческой мысли.
3. История развития отечественной теории научного управления.
4. Неоклассический менеджмент.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. История развития отечественной теории научного управления.
2. Неоклассический менеджмент

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Охарактеризуйте основные этапы развития теории менеджмента за рубежом.
2. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления в России.
3. В чем заключается сущность старой и новой управленческих парадигм?
4. Каковы причины возникновения неоклассического менеджмента и в чем его сущность?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

процессуальные теории мотивации – \_\_\_\_\_  
 количественный подход – \_\_\_\_\_

неоклассический менеджмент – \_\_\_\_\_  
классическая бюрократическая модель организации – \_\_\_\_\_

Закончите утверждение:

А. Файоль тесным образом связывал между собой понятия власть и ответственность, считая ответственность \_\_\_\_\_.

Продолжите утверждение: принцип соответствия (Ф. Тейлор), смысл которого состоит в том, что \_\_\_\_\_.

Закончите утверждение:

Менеджмент классический (старая парадигма управления) соответствовал периоду индустриального развития общественного производства. Ему свойственно: \_\_\_\_\_.

### **Перечень тем рефератов:**

1. Обозначение проблемы делегирования полномочий М.П. Фоллет.
2. Развитие теории управления в годы советской власти.
3. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Школа человеческих наук и поведенческих отношений.
2. Процессный подход и системный подход.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

#### **1. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

- а) Со времен появления денег;
- б) Со времен возникновения организаций;
- в) Со времен появления руководителя организации;
- г) **Со времен зарождения организованного производства;**
- д) Во время буржуазных революций в Европе.

#### **2. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомахова этика» древнегреческий философ Аристотель?**

- а) **Этические и эстетические принципы;**
- б) Организационные;
- в) Корпоративные;
- г) Моральные принципы;
- д) Специфические принципы.

#### **3. Большой вклад в разработку идей классической школы внесли**

...

- а) П. Друкер и Р. Уотермен
- б) Д. МакГрегор и М. Фоллетт
- в) Г. Гантт и Ф. Гилберт

г) Л. Урвик и Д. Муни

**4. Школа человеческих отношений исходит из следующего постулата «Залог успеха организации ... »**

а) работа менеджера

б) организация труда рабочего

в) отношения между руководителем и рабочими

г) все вышеперечисленное

**5. Автор одной из содержательных теорий мотивации**

а) Г.Форд

б) А. Файоль

в) Ф. Герцберг

### **ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК НАЧАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки.

2. Принципы планирования.

3. Методы планирования.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Сущность текущего планирования.

2. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Как составляется план?

2. Какие особенности имеет система планирования рыночного хозяйства?

3. Классификация планов в менеджменте.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

Годовой план – \_\_\_\_\_

План – \_\_\_\_\_

Прогнозирование – \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: Можно сказать, что прогноз — недостаточно определенный план, а план — это \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: В менеджменте миссия – это \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых \_\_\_\_\_

**Перечень тем рефератов:**

2. Критерии формы планирования.

3. Методы планирования.

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Школа научного менеджмента.
2. Административная школа управления.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

1. Стратегическое планирование – это ...
  - а) набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
  - б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
  - в) выбор альтернативы развития
  - г) определение целей организации на перспективу
2. Правильное утверждение
  - а) количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических
  - б) количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации
  - в) затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают затраты времени на принятие тактических и стратегических решений
  - г) оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров
3. На стратегический выбор фирмы влияет
  - а) мнение и интуиция главы фирмы
  - б) уровень риска
  - в) фактор времени
  - г) анализ рынка сбыта
  - д) контроль внешних факторов и угроз для фирмы
4. Взаимосвязь между стратегическим планом и другими управленческими решениями ...
  - а) не существует, так как стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства
  - б) существует, так как все последующие решения должны содействовать достижению намеченной цели
  - в) и да, и нет, все зависит от личностей менеджеров
  - г) теоретически – да, на практике – нет
5. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они ...
  - а) составляются в два этапа
  - б) составляются один раз в 3-5 лет
  - в) опираются на прогноз, а не на расчеты
  - г) способствуют правильной технологии планирования
  - д) соблюдают правильную технологию планирования
  - е) разрабатываются менеджерами среднего звена

## ТЕМА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ПОДФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### Перечень вопросов к занятию:

1. Общая характеристика стратегического управления.
2. Матрица BCG и SWOT-анализ.
3. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.

### Задания для самостоятельной работы:

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Сущность стратегического планирования.
2. Процесс стратегического планирования.

### Вопросы для устного опроса студентов:

1. Как составляется стратегический план?
2. Какие особенности имеет стратегия?
3. Назовите ключевые моменты стратегического планирования.

### Задания для практического (семинарского) занятия:

Дайте определения:

Сокращение – \_\_\_\_\_

Рост – \_\_\_\_\_

Ограниченный рост – \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: «Звезды». Приносят высокие прибыли, но требуют \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: В менеджменте миссия – это \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: С помощью матрицы производится анализ \_\_\_\_\_

### Задача 1.

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:

Анализ внешней среды

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон

Изучение стратегических альтернатив

Управление реализацией стратегического плана

Оценка структуры

Управление по целям

Процедуры

Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по

вашему мнению, ключевое значение.

**Перечень тем рефератов:**

1. Основные стратегии организации.
2. История возникновения и развития стратегического планирования.

**Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Главные недостатки концепции управления по целям, препятствующие её широкому распространению в современных условиях.
2. Преимущества организации, использующей концепцию управления по целям.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

1. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они ...
  - а) состояются в два этапа
  - б) состояются один раз в 3-5 лет
  - в) опираются на прогноз, а не на расчеты
  - г) способствуют правильной технологии планирования
  - д) соблюдают правильную технологию планирования
  - е) разрабатываются менеджерами среднего звена
2. Стратегическое планирование – это ...
  - а) набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
  - б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
  - в) выбор альтернативы развития
  - г) определение целей организации на перспективу
3. Правильное утверждение
  - а) количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических
  - б) количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации
  - в) затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают затраты времени на принятие тактических и стратегических решений
  - г) оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров
4. На стратегический выбор фирмы влияет
  - а) мнение и интуиция главы фирмы
  - б) уровень риска
  - в) фактор времени
  - г) анализ рынка сбыта
  - д) контроль внешних факторов и угроз для фирмы

5. Взаимосвязь между стратегическим планом и другими управленческими решениями ...
- а) не существует, так как стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства
  - б) существует, так как все последующие решения должны содействовать достижению намеченной цели
  - в) и да, и нет, все зависит от личностей менеджеров
  - г) теоретически – да, на практике – нет

**Контрольное задание по разделу №1 «Теоретические основы профессиональной деятельности менеджера»**

**Перечень дискуссионных тем (вопросов) для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов:**

1. Генезис науки менеджмент.
2. Системно-ситуационный подход в управлении.
3. Организация как социально-экономическая система.
4. Роль сформулированной миссии организации.

**РАЗДЕЛ №2 «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА»**

**ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ КАК ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие организации как управленческой функции.
2. Виды оргструктур организации.
3. Проектирование организационных структур и разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.
5. Делопроизводство или документационное обеспечение управления.
6. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Этапы функции организации.
2. Принципы осуществления функции организации.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Что такое делегирование полномочий?
2. Перечислите принципы осуществления функции организации.
3. Какие этапы организации Вы знаете?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

Делегирование – \_\_\_\_\_

Корпоративная культура – \_\_\_\_\_

Коммуникация – \_\_\_\_\_

Полномочия – \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: Распорядительные полномочия предполагают, что их обладатели \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: Общая ответственность имеет своим объектом \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: Цели \_\_\_\_\_

делегирования: \_\_\_\_\_

### **Задача 1.**

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

## Вопросы

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

## Перечень тем рефератов:

1. Понятие структура управления организацией. Принципы формирования организационных структур.
2. Процесс делегирования полномочий как важная составная часть функции организации.
3. Отечественный и зарубежный опыт развития организационных структур
4. Приемы и способы самоорганизации и самообразования менеджера
5. Разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций
6. Планирование и осуществление мероприятий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия
7. Распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности менеджера за осуществляемые мероприятия

## Темы докладов, сообщений, презентаций:

1. Характеристики типов организационных структур управления.
2. Принципы построения эффективных организационных структур управления.
3. Факторы, определяющие выбор типа организационной структуры управления.

## Фонд тестовых заданий по теме № 5:

### 1. Делегирование – это ...

- а) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- б) задание, которое руководитель ежедневно дает своим подчиненным
- в) **передача задачи и части полномочий подчиненному, который добровольно берет на себя ответственность за ее выполнение**
- г) та помощь, которую подчиненный оказывает своему руководителю

### 2. Что создает структуру управления организацией?

- а) Совокупность линейных органов управления;
- б) Совокупность функциональных служб;
- в) Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
- г) **Совокупность органов управления;**
- д) Совокупность программно-целевых служб.

**3. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?**

- а) вертикальными связями
- б) **горизонтальными связями**
- в) функциональными связями
- г) всеми перечисленными связями

**4. Механистический подход использован при построении следующих организационных структур:**

- а) матричной
- б) многомерной
- в) **дивизиональной**

**5. Организационная структура управления, в которой каждый исполнитель имеет только одного непосредственного руководителя, от которого получает команды по всем вопросам производственной деятельности, называется:**

- а) **линейная**
- б) функциональная
- в) линейно-штабная

## **ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.
2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.
3. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.
4. Современные подходы к мотивации труда персонала.
5. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Структура мотивационного процесса.
2. Применение основных теорий власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач
2. Понятие потребности
3. Традиционная система компенсаций.
4. Роль основных теорий мотивации в решении стратегических и оперативных управленческих задач.

5. Использование основных теорий лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Какие концепции дают ответ вопрос, что же побуждает человека к деятельности?
2. Что такое стимул и мотив?
3. Перечислите потребности существования согласно К. Альдерферу.
4. Что представляет собой двухфакторная концепция Ф. Герцберга?
5. Что такое «процессные» концепции мотивации?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

Потребность – \_\_\_\_\_

Содержательные теории мотивации – \_\_\_\_\_

Процессуальные теории мотивации – \_\_\_\_\_

---

Закончите утверждение: мотивация сотрудников основана на

**Перечень тем рефератов:**

1. Методы нематериального стимулирования персонала организации.
2. Современные методы стимулирования персонала в российских компаниях.
3. Роль основных теорий мотивации в решении стратегических и оперативных управленческих задач.
4. Использование основных теорий лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач

**Фонд тестовых заданий по теме №6:**

**1. Мотивация базируется на:**

- а) Потребностях и самовыражении;
- б) Потребностях и вознаграждениях;**
- в) Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- г) Удовлетворении всех людей;
- д) Самовыражении и вознаграждениях.

**2. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:**

- а) Премии;
- б) Премии и ценные подарки;
- в) Ценные подарки и зарплата;
- г) Зарплата;**
- д) Премии и зарплата.

**3. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?**

- а) Получение высоких материальных вознаграждений;

- б) **Гармонизация между трудом и капиталом;**
- в) Признание заслуг;
- г) Постоянное повышение квалификации персонала;
- д) Достижение конкурентного преимущества.

**4. Как следует понимать мотивы престижа?**

- а) Попытки работника занять высшую должность в организации;
- б) **Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;**
- в) Попытки работника получать высокую зарплату;
- г) Попытки работника взять участие в общественной работе;
- д) Попытки работника иметь влияние на других людей.

**5. К средствам мотивации труда не относятся:**

- а) Вознаграждения;
- б) Проведение производственных совещаний;
- в) Повышение квалификации персонала;
- г) **Обеспечение условий для самовыражения;**
- д) Объявление благодарности.

**Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Значение мотивации труда персонала.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Современные подходы к мотивации труда персонала.

## **ТЕМА 7. КООРДИНАЦИЯ КАК ЦЕНТРАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Координация на организационно-экономическом уровне
2. Организационный эффект, или эффект синергии
3. Способы координации.
4. Координация как согласование экономических интересов.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Организация контроля за деятельностью подчиненных.
2. Устраняющая и регулирующая координация в организации.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Назовите главную задачу координации.
2. Перечислите виды координации.
3. Каковы цели координации?
4. Какие два типа процедур сопровождают координацию в организации?

## **Задания для практического (семинарского) занятия:**

Закончите утверждение: Функция координации  
позволяет \_\_\_\_\_

Закончите утверждение: Главная задача координации –

Закончите утверждение: Превентивная координация –

Закончите утверждение: Стимулирующая координация –

Продолжите утверждение: Деятельность по координации  
осуществляется посредством совещаний,

### **Перечень тем рефератов:**

Виды координации

Задачи и функции координации.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

**1. Сущность координации как общей функции управления  
заключается в ...**

- а) удовлетворении потребностей клиентов
- б) максимизации прибыли
- в) своевременном принятии мер по обеспечения равномерного  
хода производства

**2. Координация помогает:**

- а) Обеспечить устремление отдельных работников в одно групповое  
усилие
- б) Принимать управленческие решения
- в) Мотивировать персонал
- г) Создавать структуру организации

**3. Координацию бывает:**

- а) Превентивная
- б) Организующая
- в) Управленческая
- г) Горизонтальная

**4. Деятельность по координации осуществляется посредством:**

- а) Совещаний и контактов
- б) Командировок
- в) Топ-менеджмента
- г) Персонала

**5. Координация в переводе с латинского языка означает:**

- а) со – совместно, ordinare – упорядочить
- б) со – командная, ordinare – работа
- в) со – кооперация, ordinare – усилий
- г) со – обеспечение, ordinare – ресурсами.

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Способы координации.

2. Организационный эффект.
3. Координация как согласование экономических интересов.

## **ТЕМА 8. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ КАК ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Контроль: содержание, виды, механизм осуществления.
2. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.
3. Организация контроля за деятельностью подчиненных.
4. Психологические аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.
5. Проведение аудита человеческих ресурсов и осуществление диагностики организационной культуры

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Сущность контроля как функции менеджмента.
2. Предварительный, текущий и стратегический контроль.
3. Административный контроль: внутренний и внешний.
4. Самоконтроль. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.
5. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Перечислите виды управленческого контроля.
2. Что такое предварительный контроль?
3. Каковы цели контроллинга?
4. Что предусматривает процедура контроля?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

Предварительный контроль – \_\_\_\_\_

Текущий контроль – \_\_\_\_\_

Заключительный контроль – \_\_\_\_\_

---

Закончите утверждение: Функция контроля позволяет выявить \_\_\_\_\_

### **Перечень тем рефератов:**

1. Виды контроля.
2. Выработка стандартов и критериев при контроле.
3. Осуществление диагностики организационной культуры
4. Проведение аудита человеческих ресурсов

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Содержание контроля.
2. Виды контроля.
3. Механизм осуществления контроля.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

#### **1. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

- а) До фактического начала выполнения работ;
- б) После, выполнения запланированных работ;**
- в) В ходе проведения определенных работ;
- г) Тогда, когда удобно руководителю;
- д) После достижения поставленных целей.

#### **2. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

- а) После выполнения определенных работ;
- б) До фактического начала выполнения определенных работ;
- в) В ходе проведения определенных работ;**
- г) Тогда, когда удобно руководителю;
- д) Тогда, когда удобно коллективу.

#### **3. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

- а) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) Путем наблюдения за работой работников;
- в) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;**
- г) Путем докладов на сборах и совещаниях;
- д) Вышестоящей структурой.

#### **4. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?**

- а) Специалисты;
- б) Работники;
- в) Руководители;**
- г) Отдельные руководители;
- д) Министерства.

#### **5. Контроль - это:**

- а) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;**
- б) Вид человеческой деятельности;
- в) Наблюдение за работой персонала организации;
- г) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
- д) Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

## **ТЕМА 9. ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Типы руководителей и их обязанности.
2. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.
3. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
4. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.
5. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
6. Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию.
7. Организация менеджером групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Компетенции современного менеджера.
2. Личностные качества менеджера.
3. Управление конфликтами в коллективе.
4. Стили руководства.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Каковы критерии оценки менеджеров?
2. Что такое инновационная программа менеджера?
3. Назовите стили руководства.
4. Что такое лидерство?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

Самоменеджмент – \_\_\_\_\_

Власть – \_\_\_\_\_

Лидерство – \_\_\_\_\_

Имидж руководителя – \_\_\_\_\_

Источник власти – \_\_\_\_\_

### **Перечень тем рефератов:**

1. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
2. Проблема лидерства в современном менеджменте.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

#### **1. В процессе межличностного общения менеджер использует язык:**

- а) официальный и просторечный
- б) жестов и мимики
- в) **вербальный и невербальный**

г) деловой и общепринятый

**2. Согласно теории управления менеджер может оказывать непосредственное влияние на следующие факторы ...**

а) структура организации

б) цели организации

в) средства массовой информации

г) конкуренты

**3. Ключевой компетенцией менеджера является:**

а) объединение людей

б) постановка целей и задач

в) формирование организационной структуры

г) осуществление контроля

**4. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:**

а) лидером

б) менеджером

в) субъектом

г) универсумом

**5. Главной задачей менеджера является:**

а) максимизация прибыли

б) организация труда персонала

в) получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов

г) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

### **Контрольное задание по разделу №2 «Профессиональные навыки менеджера»**

**Перечень дискуссионных тем (вопросов) для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов:**

1. Генезис науки менеджмент.

2. Системно-ситуационный подход в управлении.

3. Организация как социально-экономическая система.

4. Роль сформулированной миссии организации.

5. Развитие способности менеджера к самоорганизации и самообразованию.

## **2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Вопросы к зачету**

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Понятие менеджмента, его особенности как самостоятельного вида профессиональной деятельности.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1

2.	Соотношение понятий «управление и «менеджмент».	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
3.	Принципы и методы менеджмента.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
4.	Развитие управления донаучную эпоху.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
5.	Эволюция зарубежной управленческой мысли.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
6.	История развития отечественной теории научного управления.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
7.	Неоклассический менеджмент	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
8.	Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
9.	Принципы планирования.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
10.	Методы планирования.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
11.	Общая характеристика стратегического управления.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
12.	Матрица BCG и SWOT-анализ.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
13.	Методы стратегического анализа.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
14.	Специфика применения методик портфельного анализа.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
15.	Понятие организации как управленческой функции.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
16.	Виды оргструктур организации.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
17.	Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
18.	Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
19.	Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
20.	Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
21.	Современные подходы к мотивации труда персонала.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
22.	Координация на организационно-экономическом уровне	ОК-6, ОПК-3, ПК-1

23	Организационный эффект, или эффект синергии	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
24	Способы координации.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
25	Координация как согласование экономических интересов.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
26	Контроль: содержание, виды, механизм осуществления.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
27	Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
28	Организация контроля за деятельностью подчиненных.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
29	Психологические аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
30	Типы руководителей и их обязанности.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
31	Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
32	Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
33	Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
34	Самоорганизация, самообразование и формирование имиджа руководителя	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
35	Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
36	Организация групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
37	Аудит человеческих ресурсов и осуществление диагностики организационной культуры.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
38	Принципы проектирования организационных структур, разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций	ОК-6, ОПК-3, ПК-1
39	Методы самоорганизации и самообразования менеджера	ОК-6, ОПК-3, ПК-1

### **3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРИ ТЕКУЩЕМ И ПРОМЕЖУТОЧНОМ КОНТРОЛЕ (ЗАЧЕТ)**

Оценка промежуточной аттестации выставляется в зачетную книжку обучающегося (кроме «незачет») и зачетную ведомость в форме

«зачет/незачет» согласно шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

№	Наименование этапа	Технология оценивания	Шкала (уровень) оценивания		
1	Контроль знаний	Зачет	<p>Зачет проводится после завершения теоретического или практического изучения материала по изучаемой дисциплине. При систематической работе обучающегося в течение всего семестра (посещение всех обязательных аудиторных занятий, регулярное изучение лекционного материала, успешное выполнение в установленные сроки аудиторных и домашних заданий, самостоятельных и контрольных работ, активное участие на практических занятиях и т.д.) преподавателю предоставляется право выставлять отметку о зачете без опроса обучающегося. При недостаточном охвате всех модулей дисциплины предыдущим контролем, во время зачета может проводиться дополнительный контроль. Зачет по дисциплине проводится после теоретического обучения до начала экзаменационной сессии, во время зачетной недели или на последнем занятии по дисциплине. В результате проведения зачета на основании критериев и показателей оценивания, разработанных преподавателем, студенту выставляется оценка «зачтено» или «незачтено», которая заносится в зачетную ведомость и зачетную книжку студента (только если «зачтено»). Особенностью проведения промежуточной аттестации в форме зачета является возможность формирования итоговой оценки за дисциплину по результатам текущего и рубежного контроля. Зачет проводится в устной форме, преподаватель выбирает из списка вопросов по два вопроса и объявляет обучающемуся их номера. Обучающемуся дается 10-15 минут на подготовку, после чего он приступает к ответу. Обучающиеся, имеющие неудовлетворительные оценки по отдельным занятиям, отвечают, кроме основных вопросов, еще по дополнительному вопросу по данному разделу. Шкала (уровень) оценивания при зачете:</p> <table border="1" data-bbox="549 1473 1484 1989"> <tr> <td data-bbox="549 1473 708 1989">Зачет</td> <td data-bbox="708 1473 1484 1989"> <p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины. Цели реферирования и коммуникации в целом достигнуты. Допущено не более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также не более пяти коммуникативно незначимых ошибок. В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное. Умеет делать выводы без существенных ошибок. Владеет инструментарием изучаемой дисциплины,</p> </td> </tr> </table>	Зачет	<p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины. Цели реферирования и коммуникации в целом достигнуты. Допущено не более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также не более пяти коммуникативно незначимых ошибок. В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное. Умеет делать выводы без существенных ошибок. Владеет инструментарием изучаемой дисциплины,</p>
Зачет	<p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины. Цели реферирования и коммуникации в целом достигнуты. Допущено не более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также не более пяти коммуникативно незначимых ошибок. В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное. Умеет делать выводы без существенных ошибок. Владеет инструментарием изучаемой дисциплины,</p>				

			<p>умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Активен на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p>
		Незачет	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины.</p> <p>Цели реферирования и коммуникации не достигнуты.</p> <p>Допущено более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также более пяти коммуникативно незначимых ошибок.</p> <p>В ответе не используется научная терминология.</p> <p>Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.</p> <p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ</p>	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетво-

<p>поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				рительно)
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях.</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

<p>Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.</p> <p>Компетенции не сформированы</p>				
---	--	--	--	--

**Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал  
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
профессионального образования «Волгоградский государственный  
медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

*Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации*

*А.А. Ласковий*

**Методические указания по выполнению  
контрольной работы по дисциплине  
Профессиональные основы деятельности  
менеджера  
для студентов 1 курса  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
(заочная форма)**

**Пятигорск, 2020**

## **I. Общие положения**

### **I.1 Цели и задачи контрольной работы**

Контрольная работа является одной из важных форм работы студента заочной формы обучения. Ее выполнение организует работу студента по изучению тем учебного курса, вырабатывает навыки самостоятельной работы, учит вдумчиво, обстоятельно и творчески подходить к рассмотрению теоретических и практических задач. Тщательное изучение отдельной темы в рамках контрольной работы заставляет студента ознакомиться с общей структурой курса, выявить логику изложения отдельных вопросов. Привлечение дополнительного научного, нормативно-законодательного, статистического и практического материала расширяет кругозор, знакомит с современными проблемами в рамках темы работы, заставляет студента сравнивать, сопоставлять, обобщать, делать самостоятельные выводы, способствует выработке собственной точки зрения. Контрольная работа позволяет преподавателю построить суждение о глубине изучения, степени освоения предмета, уровне подготовки студента к зачету по учебному курсу. Студенту эта работа дает возможность уяснить объективные критерии и ориентиры необходимого и желательного уровня подготовки к зачету по предмету.

### **1.2 Выбор варианта работы**

Вариант контрольной работы студент выбирает в соответствии с перечнем предлагаемых вариантов контрольных работ. Он определяется по последней цифре номера зачетной книжки студента.

### **1.3 Подбор учебных и научных источников, практического материала**

Студент для выполнения контрольной работы выбирает литературу из перечня к соответствующей учебной дисциплине и приведенного в рабочей программе, но он может подобрать литературу и самостоятельно. Список литературы может включать учебники и учебные пособия, нормативные документы законодательной и исполнительной власти РФ (законы, указы, постановления, положения), а также монографии и статьи, опубликованные в научных журналах, по теме (работы отечественных и зарубежных ученых), статистические справочники и др.

### **1.4 Подготовительный этап работы**

Сначала необходимо изучить учебную тему курса в соответствующих разделах учебников и учебных пособий по управлению трудовыми ресурсами. Затем следует ознакомиться с дополнительной литературой: изложением соответствующих разделов отдельных монографий и статей, которые студент может подобрать самостоятельно или воспользоваться

работами, рекомендованными в УМК.

Изучая литературу, накапливая фактический материал, студент должен составить для себя представление об основных положениях темы, наиболее важных проблемах, направлениях их решения. Впоследствии в изложении темы контрольной работы студент должен цитировать используемые работы, стремясь в то же время к тому, чтобы строить изложение собственными словами.

Ссылки на учебно-методические, научные и статистические источники информации могут оформляться по-разному. Например, они могут иметь форму внутритекстовых ссылок: в конце цитирования в квадратных скобках проставляют порядковый номер источника в списке используемой литературы, затем указывается страница(ы). Тогда ссылка оформляется в виде [6, С. 25-26]. Это означает, что в списке использованной литературы цитируемый источник имеет порядковый номер 6, цитируемый материал опубликован на страницах 25-26.

В подтекстовых ссылках указываются данные библиографического описания работы либо только недостающие элементы библиографического описания, если на эту работу ранее уже были указаны библиографические сведения. В этом случае ссылки оформляются в следующей последовательности: автор цитируемой работы (Фамилия, И.О.), затем дается название работы (без кавычек), далее приводится место (город) издания, после этого ставится двоеточие и указывается издательство, после запятой пишется год издания, ставится точка и в конце в скобках приводятся использованные страница(ы).

### **1.5 Составление плана работы**

План работы составляется постепенно, возможно несколько этапов его составления. В самом начале работы формируется предварительный вариант плана, который постепенно уточняется. Окончательный вариант плана может отличаться от него.

План контрольной работы должен включать не менее 2–3 пунктов. Количество пунктов и подпунктов зависит от темы контрольной работы и определяется авторскими особенностями ее изложения.

### **1.6 Состав, структура и оформление контрольной работы**

Контрольная работа включает в себя титульный лист, содержание работы, введение, содержательную часть (пункты), заключение, список использованной литературы. Работа может иметь также приложения.

На титульном листе указываются: фамилия, имя, отчество студента, факультет, форма обучения, курс, а также указывается учебная дисциплина, по которой выполнена контрольная работа и указывается номер варианта. Титульный лист оформляется по установленному образцу. На титульном листе ставится дата сдачи – регистрации контрольной работы в

деканате, дата проверки контрольной работы преподавателем, результат проверки контрольной работы «зачтено», «незачтено».

Далее идут ответы на вопросы соответствующего варианта. Это означает, что студент обязан прежде всего проявить свои теоретические знания. Изложение каждого вопроса должно включать теоретическую характеристику используемых категорий и понятий. Студент должен показать разнообразие их теоретических трактовок. Такой подход – неременное условие положительной оценки представленной работы. Разумеется, работа только выиграет от использования фактов и конкретных данных.

В работе желательно приводить необходимые таблицы, рисунки.

В заключении работы делаются обобщения, формулируются выводы.

В конце работы приводится список использованной литературы, который включает законодательные акты, правительственные постановления, учебные издания (учебники, учебные пособия), монографии, сборники, материалы научных конференций, статьи, статистические источники, литературу на иностранных языках, интернет=сайты. Список литературы может даваться в указанной последовательности или просто в алфавитном порядке.

На последней странице студент ставит свою подпись и дату ее написания.

Контрольная работа оформляется в соответствии со следующими общими правилами. Каждая страница содержит поля (слева – 3 см., справа – 1,5 см. сверху и снизу – 2 см. Все листы должны быть пронумерованы и скреплены (сброшюрованы в скоросшиватель). Отсчет номеров страниц начинается с титульного листа, однако цифры не проставляются на титульном листе и на листе с содержанием. Объем работы должен составлять 17–20 страниц машинописного текста 14 шрифтом через 1,5 интервала.

### **1.7 Оценка контрольной работы**

Контрольная работа должна быть представлена в деканат в соответствии с учебным планом и до начала сессии так, чтобы в случае необходимости (при отрицательной рецензии преподавателя) можно было бы внести в ее текст изменения, дополнения в соответствии с замечаниями. Контрольная работа оценивается в соответствии с требованиями, предъявляемыми к контрольной работе, оценкой «зачтено» или «не зачтено».

В последнем случае работа возвращается студенту. Она должна быть переработана в соответствии с замечаниями рецензента. Исправленная или дополненная работа представляется вторично. (В этом случае студент вкладывает во второй экземпляр работы первую рецензию преподавателя).

Положительная оценка работы является необходимым условием допуска студента к зачету или экзамену. Для этого основные вопросы темы

контрольной работы должны быть раскрыты, изложены самостоятельно, цитирование литературы без ссылок на авторов (сплошное переписывание) не допускается. Контрольная работа должна демонстрировать понимание студентом сути вопросов, логично и последовательно изложена и аккуратно оформлена. Не допускается также дословное копирование текстов лекций, учебников, монографий и другой специальной литературы. Кроме того, недопустимо копирование учебных материалов (контрольных и курсовых работ, рефератов), размещенных на интернет – сайтах. Работы, имеющие указанные недостатки будут возвращены авторам на доработку.

В конце работа необходимо указать дату выполнения и поставить свою подпись. Контрольная работа должна быть сдана в деканат не менее чем за 10 дней до экзамена или зачета по дисциплине.

### **Варианты контрольной работы**

#### **Вариант 1**

1. Управление операциями в современном менеджменте.
2. Социально-экономические условия функционирования менеджмента.
3. Разработайте и обоснуйте организационную структуру поликлиники

#### **Вариант 2**

1. Системный и ситуационный подход в менеджменте.
2. Операционный менеджмент, его сущность и основные направления.
3. Разработайте и обоснуйте организационную структуру аптеки

#### **Вариант 3**

1. Управленческие идеи в России и СССР
2. Внутренняя среда организации и её проектирование
3. Какой вариант стратегии развития Вы предложите для предприятия, работающего в недавно созданной отрасли и выпускающего новую продукцию, не имеющую аналогов на рынке.

#### **Вариант 4**

1. Виды планов, применяемые в управлении организацией.
2. Контроль и контроллинг в менеджменте.
3. Обоснуйте сильные и слабые стороны известной Вам фирмы для определения стратегии развития.

### Вариант 5

1. Организационное поведение и его виды.
2. Внешняя среда организации, её основные факторы.
3. Количество единиц продукции, выпускаемых в единицу времени, в результате повышения производительности труда выросло на 50%.

На сколько процентов сократилось время, необходимое для изготовления единицы продукции

### Вариант 6

1. Управление преобразованиями в организации.
2. Коммуникации в управлении организацией, их основные виды.
3. Работая на общий наряд, две бригады выполняют строительное задание за 10 часов. Подсчитано, что производительность труда у бригады №1 на 30% выше, чем у бригады №2. За сколько времени данную работу бригады №1 и №2 смогли бы выполнить каждая самостоятельно?

### Вариант 7

1. Управление качеством. Этапы развития системы управления качеством.
2. Управление инвестициями.
3. Сгруппируйте 12 – 15 потребностей человека по основным уровням в соответствии с теорией А.Маслоу, присвойте им ранг важности от 1 до 5 ( по Вашей субъективной оценке). Оцените важность каждой потребности для Вашей мотивации.

### Вариант 8

1. Проектный анализ в управлении инвестициями.
2. Роль Фредерика Тейлора и его последователей ( Фрэнка и Лилиан Гилберт, Генри Ганта) в формировании школы научного управления.
3. Сгруппируйте 12 – 15 потребностей человека по основным уровням в соответствии с теорией Мак-Клелланда, присвойте им ранг важности

от 1 до 5 ( по Вашей субъективной оценке). Оцените важность каждой потребности для Вашей мотивации.

#### Вариант 9

1. Роль А.Файоля в формировании классической школы управления.
2. Организационные коммуникации, их формы и методы.
3. Сгруппируйте 12 – 15 потребностей человека по основным уровням в соответствии с теорией К. Альдерфера, присвойте им ранг важности от 1 до 5 ( по Вашей субъективной оценке). Оцените важность каждой потребности для Вашей мотивации.

#### Вариант 10

1. Школа человеческих отношений и её вклад в развитие менеджмента.
2. Организационные структуры и их классификация в менеджменте.
3. Определите тип общения руководителя с подчиненными, обладающими следующими характеристиками:
  - не могут самостоятельно выполнить работу и не хотят брать ответственность на себя;
  - хотят взять на себя ответственность, но не могут выполнить работу;
  - могут выполнить работу, но не хотят ответственности;
  - могут взять на себя ответственность и хотят выполнить работу.

Обоснуйте Ваши действия по отношению к каждой категории работников.