

Негосударственное частное образовательное учреждение
высшего образования
"Алтайский экономико-юридический институт"
Кафедра управленческих дисциплин

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Алтайского экономико-
юридического института
В.И. Степанов
"24" апреля 2016 г.



Рабочая программа по дисциплине

Теория управления

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(программа академического бакалавриата)
Профиль подготовки
"Государственная и муниципальная служба"

Барнаул 2016

Оглавление

1. Цели и задачи дисциплины	3
2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента	3
3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности)	5
4. Содержание дисциплины	6
5. Планы практических занятий	13
6. Самостоятельная работа студентов	40
7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины	41
8. Критерии оценки результатов обучения	49
9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины.....	51
10. Комплект оценочных средств по дисциплине	52
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины	72
12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	72
Приложение	75
13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	84

1. Цели и задачи дисциплины

Изучение дисциплины «Теория управления» предусмотрено федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Цель курса «Теория управления» состоит в формировании устойчивых знаний о сущности и особенностях управления в обществе; приобретение навыков в использовании методологии и инструментария современного эффективного управления; усвоение норм и стандартов в поведении руководителя, понимание социальной ответственности управленца за результаты своей деятельности; получение общих знаний о современных теориях и концепциях, их методологической взаимосвязи и применении на практике.

Целью изучения курса «Теория управления» является формирование у будущих бакалавров целостного представления о сущности общего процесса управления; указанием специфики развития науки управления в различных странах.

Задачи изучения дисциплины «Теория управления»:

1. участие в организационно-управленческой и экономической деятельности, в ходе которой бакалавр получает основы знаний по разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом;
2. участие в информационно-аналитической деятельности, в ходе которой бакалавр получает навыки анализа социальных процессов и отношений в организации; а также анализа системы и процессов управления персоналом организации;
3. участие в социально-психологической деятельности, в ходе которой бакалавр получает основы знаний по управлению этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами;
4. участие в проектной деятельности, в ходе которой бакалавр готов применять современные методы управления персоналом.

2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента

Согласно ФГОС ВО дисциплина «Теория управления» относится к базовой части Блока 1 программы бакалавриата.

Связь дисциплины «Теория управления» с другими дисциплинами:

- предшествующие: теория организации, информационные технологии в управлении, социология;
- связанные: менеджмент; экономическая теория;
- последующие: инновационный менеджмент, методы принятия управленческих решений, стратегическое управление, управленческий консалтинг.

Условием успешного освоения дисциплины является следующий уровень подготовки студента:

в области знаний:

знать сущность и задачи теории управления, основные дискуссионные вопросы, касающиеся теории, методике и организации управления; специфику организации системы современного управления; роль управления в успешном осуществлении государственной и муниципальной деятельности; особенности теории управления в странах мира; специфику управления в России; задачи управления по совершенствованию организации хозяйственной деятельности; особенности практической реализации управленческих решений; тенденции развития современного управления в российской экономике; основы оперативного и стратегического управления организацией; мотивацию деятельности;

в области понимания:

понимать цель и значение развития теории управления в прошлом и настоящем; основные зарубежные и отечественные управленческие школы и концепции; наиболее актуальные направления совершенствования управления организацией.

в области умения, навыка:

применять системный подход в управлении, моделировать основные управленческие процессы; анализировать типы структур организации; выбирать оптимальные типы стратегий управления организацией для определенных условий; оценивать состояние организации управления и профессионализм управленческого звена; анализировать периодическую литературу по проблемам управления; определять воздействие на систему управления факторов внутренней и внешней среды; оптимизировать деятельность аппарата управления государственных и муниципальных структур; оценивать роль стратегического и оперативного управления в обеспечении эффективной деятельности различных субъектов управления. Целью учебной дисциплины «Теория управления» является формирование у бакалавров следующих компетенций:

Код компетенции	Компетенция
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-14	способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования
ПК-21	умением определять параметры качества управленческих

	решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры
--	---

После изучения дисциплины «Теория управления» бакалавр способен решать следующие профессиональные задачи:

- организовать совместную деятельность и мотивировать её эффективность;
- способствовать инновационным преобразованиям в развитии организации»;
- находить и аналитически использовать информацию в процессе управления;
- оценивать и анализировать конкурентные преимущества организации;
- рационально распределять и использовать ресурсы;
- управлять эффективно национальным предприятием, используя факторы производства других стран в интересах своей компании;
- принимать меры по защите интересов компании при росте конкуренции;
- оценивать риск при принятии управленческих решений;
- обосновывать и принимать в пределах должностных обязанностей решения, а также совершать действия с учётом специфики современной экономической ситуации;

3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности)

Общая трудоемкость дисциплины «Теория управления» составляет 6 зачетных единиц (216 часов).

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)					Контактная работа с преподавателем
		Лекции	Практические занятия (семинары)	СРС	Контроль	Всего часов	
1	Тема 1. Сущность управления, его структура и основные характеристики	4	8	8	3	23	12
2	Тема 2. Теория управления как научная и учебная дисциплина.	4	8	8	3	23	12
3	Тема 3. Эволюция концепций и теорий управления.	4	8	8	3	23	12

4	Тема 4. Системный, синергетический, ситуационный и деятельностный подходы в управлении.	4	8	8	3	23	12
5	Тема 5. Процесс управления. Управление как информационно-коммуникативный процесс.	4	8	8	3	23	12
6	Тема 6. Методы, законы и принципы управления. Понятие системы управления. Модели систем управления.	4	8	8	3	23	12
7	Тема 7. Управленческие отношения. Управленческий цикл: функции управления и их взаимосвязь. Организационные формы и структуры.	4	8	10	3	25	12
8	Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений.	4	8	10	3	25	12
9	Тема 9. Власть и управление. Особенности государственного и муниципального управления.	4	10	11	3	28	14
	Итого:	36	74	79	27	216	110
Форма промежуточной аттестации - экзамен							

4. Содержание дисциплины.

Тема 1. Сущность управления, его структура и основные характеристики .

Теория управления: управление как потребность и как фактор успеха деятельности, сущность и содержание управления, специфика управленческой деятельности, современные проблемы управления.

Управление как способ организации жизнедеятельности людей, всеобщая человеческая деятельность. Целеполагание – сущностный признак управления.

Институциональный характер управления. Деятельностный подход к управлению. Основные компоненты управленческой деятельности: субъект управления, объект управления, управляющее воздействие. Функциональные основы теории управления: разделение, специализация и кооперация управленческого труда; функциональная организация труда работников управления;. Управление и менеджмент, управление и руководство.

Тенденции развития современного управления. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям.

Цели и целеполагание в управлении: роль цели в организации и осуществлении процессов управления, классификация целей, построение дерева целей; сочетание разнообразия целей и функций менеджмента; система управления по целям; стратегия и тактика управления. Соотносительность субъекта и объекта управления. Соответствие целей управления целям организации.

Ресурсы управления: человеческие, материальные, информационные, финансовые ресурсы управления; роль человека в процессах управления; информация как ресурс управления, информационные системы и технологии; экономическое содержание ресурсов управления.

Тема 2. Теория управления как научная и учебная дисциплина.

Возникновение управленческой науки. Объект и предмет теории управления. Основные категории (понятия) теории управления. Методологические основы теории управления. Междисциплинарный, комплексный характер теории управления. Взаимосвязь теории управления с теорией менеджмента и теорией организации. Место теории управления в системе современных знаний. Цели и функции теории управления. Современное состояние теории управления. Теория управления как учебная дисциплина. Предмет и задачи курса «Теория управления».

Тема 3. Эволюция концепций и теорий управления.

Генезис теории управления: управленческие революции, возникновение научной теории управления, классификация подходов и школ управления, национально-региональные модели управления, истоки и тенденции развития российского управления. Взаимосвязь развития общества и теории управления. Донаучный и научный периоды развития управленческой мысли. Эволюция управленческой мысли. Возникновение и развитие управленческих систем и их концепций в странах Ближнего Востока, в Древней Греции и Древнем Риме. Формирование систем управления и развитие управленческих взглядов в средние века. Взгляды Н. Макиавелли на проблемы управления обществом.

Возникновение и развитие либерально-демократической школы управления: теория утилитаризма И. Бентама, теория социократии О. Конта, эволюционная и органицистическая теории Г. Спенсера.

Основные школы управления: школа научного управления, административная школа, школа «человеческих отношений», школа «количественных» методов. Концепция рациональной бюрократии М. Вебера. Технократическая концепция управления.

Развитие отечественной управленческой мысли. Управленческие идеи М.М. Сперанского, С.Ю. Витте, П.А. Столыпина. Концепция советского управления в работах В.И. Ленина. Управленческие взгляды А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, П.М. Ерманского, П.М.

Керженцева. Основные тенденции современного этапа развития науки управления. Новая управленческая парадигма. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние.

Тема 4. Системный, синергетический, ситуационный и деятельностный подходы в управлении .

Система и системность – основополагающие категории теории систем и системного подхода. Сущность и классификация систем. Социальные системы: признаки, особенности, многообразие. Социальные системы как объект управления. Системный подход. Сущность системного подхода и особенности его применения в управлении. Этапы и алгоритмы системного подхода в управлении организацией. Системный подход к принятию управленческих решений. Системный анализ. Системный подход и системное мышление.

Особенности эволюции отношений в системах управления на современном этапе развития общества. Возникновение синергетики (общей теории самоорганизации) в ответ на усложнение систем, ускорение процессов изменений, движения информации. Представление о системах в контексте синергетики. Понятия «незамкнутость», «неравновесность», «динамическая иерархичность», их интерпретация в теории управления.

Парадигма «несилового» управления. Концепция направляющей поддержки процессов самоорганизации. Управление по слабым сигналам. Коммуникативный контроль. Объективные предпосылки возникновения ситуационного подхода. Управленческая ситуация как базовая категория ситуационного подхода в управлении. Основные положения ситуационного подхода. Ситуационный подход в процессе управления: его особенности. Механизм реализации ситуационного подхода. Анализ и оценка управленческой ситуации. Алгоритмы решения ситуационных задач. Направления деятельности субъекта управления в ситуациях риска, чрезвычайных ситуациях. Требования к руководителю и персоналу управления с учетом особенностей ситуационного управления. Деятельность как всеобщее свойство материи. Деятельность и развитие.

Деятельность как основа и предпосылка управления. Сущностная характеристика деятельности и ее структура. Управление как результат взаимодействия содержания и формы деятельности. Сущность и основные виды управления деятельностью: актуальное и аккумулятивное, координация и субординация, самоуправление. Управление деятельностью и проблема самоорганизации. Самоорганизация как составная часть самоуправления. Дезорганизация.

Тема 5. Процесс управления. Управление как информационно-коммуникативный процесс .

Информация и коммуникация – связующие процессы управления. Коммуникация в процессе управления. Информация как уменьшение

неопределенности. Особенности управленческой информации. Классификация управленческой информации. Требования к информации, используемой в управлении. Коммуникационный процесс: сущность, цели, этапы. Модель процесса коммуникации. Типология коммуникаций. Факторы, влияющие на процесс делового общения. Управление коммуникациями: роль коммуникаций в деятельности организации, классификация коммуникаций, уровни и виды коммуникаций, коммуникационный процесс, принципы управления коммуникациями. Информационная культура управленца. Информационное обеспечение управления. Законодательство РФ об информации и информатизации.

Процесс и механизм управления: понятие процесса управления. Операции процесса управления. Свойства, характеристики и основные этапы процесса управления. Типология процессов управления. Понятие механизма управления, стихийное и сознательное формирование механизма управления. Нравственные ограничения в использовании средств управления. Зависимость процессов управления функционированием и развитием.

Тема 6. Принципы, методы и законы управления. Понятие системы управления. Модели систем управления.

Методы управления как компонент механизма управления. Классификации методов управления: по масштабам применения; по роли в жизнедеятельности организации; по отраслям и сферам использования; по степени воздействия; по функциям управления; по объекту управления.

Типология по характеру воздействия: административные, экономические, социально-психологические. Общенаучные методы теории управления. Методы управленческого воздействия. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента.

Диалектика объективного и субъективного в управлении. Закон необходимого разнообразия; А.А. Богданов и закон наименьших (закон успешного управления); закон соответствия интересов субъекта и объекта управления; закон В. Парето (стремление социальной системы к равновесию). Законы С. Паркинсона. Аксиомы С. Паркинсона.

Субъективная природа принципов управления, механизм их проявления и использования. Принципы управления А. Файоля. Кибернетические принципы управления. Общие принципы управления: системности, научности, дополнительности, эволюционизма, оптимальности, состоятельности. Организационно-технологические принципы управления: разделения управленческого труда, сочетания централизации и демократизма, диапазона управления.

Частные принципы управления. Принципы Л. Питера и его следствия. Производные принципа Л Питера. Закономерности и принципы управления: субъективные и объективные факторы в управлении. Закономерности управления. Классификация принципов управления. Модель как схема системы управления. Классификация моделей

управления. Базовые модели управления: жесткая, мягкая, комбинированная. Характеристики американской модели управления. Основные особенности японской модели управления. Формирование российской модели управления: традиционные черты и современные тенденции.

Система управления: понятие системы управления, распределение функции, полномочий и ответственности, принципы построения систем управления, факторы формирования систем управления; понятие звена управления, разработка комплекса функций обособляемого звена системы управления, типология систем управления.

Тема 7. Управленческие отношения. Управленческий цикл: функции управления и их взаимосвязь. Организационные формы и структуры.

Управленческие отношения как взаимодействия в процессе управленческой деятельности. Основные характеристики управленческих отношений: объективность, системность, сознательность.

Структура управленческих отношений. Формальные и неформальные отношения. Субординация. Линейные и функциональные субординационные отношения: особенности и условия использования. Реординация. Координация. Отношения дисциплины и ответственности. Альтернативно-конкурирующие отношения.

Лидерство и стиль управления: процессы формирования и основные составляющие лидерства. Формальные и неформальные факторы лидерства. Проявление лидерства в стиле управления. Тенденция развития стиля управления.

Групповая динамика и конфликты: роль группы в поведении и деятельности человека, формирование групп. Взаимодействия в группе и в организации. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов. Влияние конфликтов на управление.

Общие и специализированные функции управления. Потребность в системе управления. Процессный подход к анализу управленческих функций. Управление как процесс: совокупность взаимосвязанных повторяющихся действий, операций и процедур. Непрерывность управления. Управленческий процесс как система; управленческий цикл. Разнообразие подходов к определению содержания управленческого цикла.

Стадии управленческого цикла и функции управления. Функциональная структура модели процесса управления. Общие и конкретные функции управления.

Взаимосвязь целей, задач, функций, организационных структур и методов реализации решений в системе управления.

Организационные формы и структуры управления. Организационная структура как совокупность отношений. Формальные и неформальные

организационные структуры. Факторы, определяющие структуру. Сущность и особенности структуры управления. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Звено и уровень аппарата управления. Основные задачи руководителей на различных уровнях иерархии управления. Норма управляемости.

Специфические черты бюрократического и органического типов структуры управления. Разновидности бюрократической и органической структур. Особенности современных структур управления.

Организационные изменения и развитие: природа процесса изменений. Организация проведения изменений. Внедрение изменений. Развитие как фактор стабильности и эффективности.

Управление функционированием и управление развитием. Инновационность и стратегии развития.

Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений .

Понятие управленческого решения, сущность, признаки и характерные особенности. Решение как альтернативный выбор, основной «продукт» управленческой деятельности руководителя и специалистов. Интегративная (связующая) роль решения в системе управления. Методология и организация процесса разработки управленческого решения. Функции управленческих решений. Классификация управленческих решений, критерии выделения различных типов и видов. Объективное и субъективное в управленческих решениях. Методы принятия решений.

Основополагающие элементы деятельности, условия и критерии принятия решений. Процесс и модели принятия управленческих решений. Реализация управленческих решений.

Решения в процессе управления. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Качество решений и эффективность управления. Возможные направления и факторы повышения качества управленческих решений. Научное, информационное, организационное и кадровое обеспечение принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений. Профессионализм и управленческая культура руководителей и специалистов как факторы, определяющие качество решений. Анализ альтернатив действий.

Тема 9. Власть и управление. Особенности государственного и муниципального управления.

Централизация и децентрализация управления: полномочия и факторы их распределения; делегирование полномочий в процессах управления, функциональное содержание полномочий; выбор и регулирование степени централизации управления.

Отношения власти в системе управления: понятие и типология власти; власть и авторитет менеджера; признаки, факторы и проявления

неуправляемости; источники власти в управлении организацией; партнерство в процессах менеджмента.

Сущность и особенности государственного управления. Объекты государственного управления. Цели и функции государственного управления. Организационная структура государственного управления.

Государственная власть, государственное управление и государственная служба. Место и роль государственного управления в обществе, в системе социального управления. Взаимодействие органов государственной власти в процессах управления с институтами гражданского общества. Местное самоуправление как специфический вид управления.

Сущность и основные признаки муниципального образования. Конституционно-правовые основы местного самоуправления. Взаимоотношения государственной и муниципальной власти, разграничение полномочий. Организационные формы осуществления местного самоуправления. Муниципальное управление как деятельность органов местного самоуправления. Особенности муниципальной службы.

Государственная политика в области развития местного самоуправления в Российской Федерации.

Тема 10. Управление персоналом. Эффективность управления. Управление качеством.

Эволюция подходов к управлению людьми. Персонал организации как специфический объект управления. Структура и характеристики персонала. Особенности человеческих ресурсов. Активизация человеческого ресурса.

Кадровая политика организации. Структура кадровой политики, ее уровни и виды. Основы кадровой политики на предприятии.

Основные цели и задачи управления персоналом. Структура органов управления персоналом. Функции кадровых подразделений. Проблемы кадрового обеспечения служб управления персоналом.

Сущность, структура и специфика кадровых технологий управления. Организационная культура как фактор активизации персонала.

Условия и факторы результативной работы менеджера.

Понятия, сущность и содержание и эффективности менеджмента. Структурные компоненты эффективности управления: эффективность труда аппарата управления; эффективность процесса управления; эффективность системы управления.

Методологические подходы к оценке эффективности управления.

Затраты на управление. Экономическая и социальная эффективность управления. Основные показатели экономической и социальной эффективности управления. Методики определения эффективности управления. Факторы роста эффективности управления. Управление качеством и качество управления: качество как объект и характеристика

управления. Основные черты и особенности управления качеством. Разновидности систем управления качеством: зарубежный и отечественный опыт. Мотивация деятельности в управлении: мотивы деятельности человека и их роль в управлении, основные понятия и логика процесса мотивации, факторы формирования мотивов труда; использование мотивации в практике менеджмента; факторы эффективности мотивации; современные концепции мотивации.

5. Планы практических занятий.

Цель проведения семинарских (практических) занятий заключается в закреплении полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы и других доступных источников информации. Основной формой проведения семинарских (практических) занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам в различной форме, а также разбор учебных кейсов и практических ситуаций, демонстрация управленческих навыков в ролевых и деловых играх. В рамках каждого раздела проводятся контрольные работы или опросы по пройденному материалу.

Тема 1. Сущность управления, его структура и основные характеристики .

Вопросы:

1. Теория управления: управление как потребность и как фактор успеха деятельности, сущность и содержание управления, специфика управленческой деятельности, современные проблемы управления.
2. Управление как способ организации жизнедеятельности людей, всеобщая человеческая деятельность.
3. Управление и менеджмент, управление и руководство.
4. Тенденции развития современного управления. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям.
5. Цели и целеполагание в управлении.
6. Соответствие целей управления целям организации.
7. Ресурсы управления.

Практические задания:

Ситуация 1. Выживание в условиях спада экономики

Спад экономики, который переживает Россия, отрицательно влияет на все отрасли национальной экономики. Прежде всего это должно коснуться таких отраслей, обеспечивающих развитие, расширение производства, как строительство, машиностроение, транспорт. И наоборот, в условиях инфляции должны процветать предприятия, занимающиеся торгово-посреднической деятельностью, «продажей» денег.

С учетом этого какая фирма будет более успешной — биржа или предприятие стройматериалов? Вероятнее всего — это биржа. Однако достаточно мощная система бирж «Алиса» испытала существенные финансовые затруднения, возникшие главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнений в платежных отношениях в рамках СНГ. Вместе с тем в это же время высокоэффективной и стабильной была деятельность новосибирской фирмы «Стройкерамика».

Факторами, обеспечившими успех фирмы, послужили: объединение разноплановых фирм и диверсификация производства; наличие инвесторов; отлаженная система управления производством.

Ситуация 2. Помощь государства или собственная инициатива?

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За шесть послереформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний». В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

Ситуация 3. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это

всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б? Очевидно, ответ; фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по видимому, вам не известны, потому что в 1976 г, потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 4. Консерватизм: всегда ли это плохо?

Как и компания «RCA» в ситуации 3, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эпл», в бизнесе персональных компьютеров? На этот вопрос бывший президент компании «Эпл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании - это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?

Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?

Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?

Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы? В какой степени он нужен?

Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

Задания для самоконтроля:

1. Управление как управленческая деятельность.
2. Основные компоненты управленческой деятельности: субъект управления, объект управления, управляющее воздействие.
3. Управление и менеджмент, управление и руководство.
4. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям.
5. Объективные основы возникновения потребности в управлении. Сущность управления.
6. Основные виды управленческих отношений. Особенности их проявления в современной России.

Основная литература:

1. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Золотов В. И. Теория организации: Учебно-методический комплекс/ В. И. Золотов, В. И. Степанов. - Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета, 2008. - 185 с.
2. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. В.Я.Горфинкеля, Т.Г.Попадюк.-Москва:Прспект,2013.-424с.
3. Голиченко О.Г. Основные факторы развития национальной инновационной системы: уроки для России/Центральный экономико-математический институт РАН.-М.:Наука,2011.-634с.
4. Сурин А. В. Инновационный менеджмент: учебник/ А. В. Сурин, О. П. Молчанова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 368 с.
5. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ под ред. А. В. Барышевой. - М.: ИТК Дашков и К,2009. - 384 с.

Тема 2. Теория управления как научная и учебная дисциплина.

Вопросы:

1. Возникновение управленческой науки. Объект и предмет теории управления.
2. Основные категории (понятия) теории управления.
3. Методологические основы теории управления.
4. Междисциплинарный, комплексный характер теории управления. Взаимосвязь теории управления с теорией менеджмента и теорией организации.
5. Место теории управления в системе современных знаний.

Практические задания:

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?

Чьи интересы защищали эти законы?

Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление... Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет. Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные... Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы для обсуждения ситуации:

Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?

Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

Ситуация 3. Основоположники менеджмента

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г.

Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе. Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует. В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения». Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг., пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет

и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т.п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду. Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджерскими корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и

коммунальные предприятия. Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Прочитав приведенную в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.

Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

Задания для самоконтроля:

1. Объект и предмет теории управления, ее место в системе подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления.
2. Цели и функции теории управления.
3. Современное состояние теории управления.
4. Теория управления как учебная дисциплина.
5. Предмет и задачи курса «Теория управления».

Основная литература:

1. Батулин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник / О. И. Ларичев. - М.: Логос, 2008. - 392 с.: ил.
2. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2008. - 440 с.
3. Лукичева Л. И. Управленческие решения: Учебник/Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.: табл.
4. Смирнов Э.А. Управленческие решения./ Э.А. Смирнов, В.Н. Селезнев - М.: Изд-во Национального бизнеса, 2008.
5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник / А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.

Тема 3. Эволюция концепций и теорий управления.

Вопросы:

1. Донаучный и научный периоды развития управленческой мысли.
2. Формирование систем управления и развитие управленческих взглядов в средние века.
3. Возникновение и развитие либерально-демократической школы управления.
4. Технократическая концепция управления.
5. Сравнительный анализ управленческих идей М.М. Сперанского, С.Ю. Витте, П.А. Столыпина.
6. Управленческие взгляды А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, П.М. Ерманского, П.М. Керженцева.
7. Основные тенденции современного этапа развития науки управления.

Практические задания:

Ситуация 1. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.», которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты на благо компании. В компании «Starwood Hotels & Resorts Inc.» рассчитывают, что итогом выполнения программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. Например, регистрация вновь прибывшего занимает 5 мин. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 мин. Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» —

именно так называют тех, кто участвует в программе — в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий 200 тыс. долл. в год.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Какую цель поставила перед собой компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»? Какие задачи для этого нужно решить?

В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело иди дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...».

Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

Задания для самоконтроля:

1. Школа научного управления (взгляды ее представителей: Ф.Тейлора, Г.Гангта, Б.Гилбрет и Л.Гилбрет).
2. Административная (классическая) школа управления: содержание концепций А.Файоля, Г.Эмерсона, Л.Урвика, М.Вебера и Г.Форда.
3. Доктрина «человеческих отношений»: содержание концепций Э.Мэйо и М.Фоллет, Ф.Герцберга, Д.Макгрегора.
4. Исследования в области организационных структур (Ф.Ротлисбергер и др.).
5. Эмпирическая школа управления (П.Друкер, Л.Ньюмен и др.). Концепция «профессионализации менеджмента» (А.Берле, Д.Минс, Р.Миллс).
6. Школа «социальные системы» и принципы системного подхода (Г.Саймон, Э.Трист и др.).
7. «Новая школа» (Р.Аккоф, Л. Берталанфи, С.Бир, Д.Форрестер).
8. Развитие отечественного управления (К. Адамецкий, А. Богданов, О. Ерманский, А. Гастев, П. Керженцев, Н. Витке и др.).
9. Управленческие революции. Предпосылки превращения управления в науку.

10. Формирование новой парадигмы управления, и ее сущность.

Основная литература:

1. Батулин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник / О. И. Ларичев. - М.: Логос, 2008. - 392 с.: ил.
 2. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2008. - 440 с.
 3. Лукичева Л. И. Управленческие решения: Учебник/Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.: табл.
 4. Смирнов Э.А. Управленческие решения./ Э.А. Смирнов, В.Н. Селезнев - М.: Изд-во Национального бизнеса, 2008.
 5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник / А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
 6. Куликова Е.Е. Управление рисками. Инновационный аспект. / Е.Е. Куликова. - М.: Бератор-Пабблишинг, 2008. - 197 с.
- Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник/ И. Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 511 с.

Тема 4. Системный, синергетический, ситуационный и деятельностный подходы в управлении.

Вопросы:

1. Система и системность – основополагающие категории теории систем и системного подхода.
2. Сущность и классификация систем.
3. Системный анализ. Системный подход и системное мышление.
4. Особенности эволюции отношений в системах управления на современном этапе развития общества.
5. Возникновение синергетики (общей теории самоорганизации) Ситуационный подход в процессе управления
6. Деятельность как основа и предпосылка управления.
7. Управление деятельностью и проблема самоорганизации. Самоорганизация как составная часть самоуправления. Дезорганизация.

Практические задания:

Ситуация 1. Спасение положения

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно. Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах. Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы для обсуждения ситуации:

В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?

Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?

Насколько важной является коммуникативная обратная связь?

Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?

Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Задания для самоконтроля:

1. Система методологии теории управления. Сущность и содержание принципов управления.
2. Современная трактовка категории «принцип управления».
3. Системный характер общества как объективная основа существования принципов управления.
4. Структура современной системы принципов управления.
5. Содержание общих и функциональных принципов управления.

Основная литература:

1. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ под ред. А. В. Барышевой. - М.: ИТК Дашков и К, 2009. - 384 с.
2. Гершман М. А. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ М. А. Гершман. - М.: Маркет ДС, 2010. - 200 с.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации: электронный учебник/ Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. - М.: КНОРУС, 2008. – 1 электрон. опт. диск. – УМО –CD-42, CD-55
4. Добрынина Г. А. Управленческие решения: Учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. -64 с.
5. Ивасенко А. Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - М.: КНОРУС, 2008. - 168 с.
6. Карданская Н. Л. Управленческие решения: Учебник / Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.

Тема 5. Процесс управления. Управление как информационно-коммуникативный процесс.

Вопросы:

1. Особенности управленческой информации.
2. Классификация управленческой информации. Требования к информации, используемой в управлении.
3. Модель процесса коммуникации.
4. Факторы, влияющие на процесс делового общения.
5. Информационная культура управленца.
6. Информационное обеспечение управления.
7. Законодательство РФ об информации и информатизации.

Практические задания:

Кейсы

У сотрудников развивающейся аптечной сети появилась прекрасная возможность карьерного роста. Компания идет навстречу амбициозным работникам и организует курсы повышения квалификации. Но эффект противоположен ожиданиям: текучесть кадров повышается, а мотивация персонала – снижается. Как улучшить ситуацию в компании?

Система Ortems – одно из лучших приложений в классе систем производственного планирования и оптимизации. С помощью имеющихся в системе алгоритмов оптимизации и средств визуализации автоматизируется процесс составления оперативных расписаний и среднесрочных планов для производственных процессов любой сложности. С самого начала продвижения системы на российский рынок специалисты компании «АНД Проджект» позиционировали систему, опираясь на ее главную ценность для клиента: соблюдение контрактных обязательств и отгрузка продукции клиентам точно в срок. В процессе продвижения системы у маркетологов «АНД Проджект» создалось впечатление, что востребованная на Западе концепция клиентоориентированного подхода не работает в России. Стоит ли менять стратегию продвижения системы Ortems на российском рынке или продолжать продвигать ее с прежним позиционированием? Какие шаги следует предпринять дальше?

Задания для самоконтроля:

1. Процесс и механизм управления: понятие процесса управления. Операции процесса управления.
2. Свойства, характеристики и основные этапы процесса управления.
3. Типология процессов управления.
4. Понятие механизма управления, стихийное и сознательное формирование механизма управления.
5. Нравственные ограничения в использовании средств управления.

Основная литература:

1. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Ивасенко А. Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - М.: КНОРУС, 2008. - 168 с.
2. Карданская Н. Л. Управленческие решения: Учебник / Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.
3. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник / О. И. Ларичев. - М.: Логос, 2008. - 392 с.: ил.

4. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2008. - 440 с.
5. Лукичева Л. И. Управленческие решения: Учебник/Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.: табл.
6. Смирнов Э.А. Управленческие решения./ Э.А. Смирнов, В.Н. Селезнев - М.: Изд-во Национального бизнеса, 2008.
7. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник / А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.

Тема 6. Методы, законы и принципы управления. Понятие системы управления. Модели систем управления.

Вопросы:

1. Методы управленческого воздействия.
2. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента.
3. Субъективная природа принципов управления, механизм их проявления и использования.
4. Принципы управления А. Файоля.
5. Организационно-технологические принципы управления: разделения управленческого труда, сочетания централизации и демократизма, диапазона управления.
6. Базовые модели управления: жесткая, мягкая, комбинированная.
7. Характеристики американской модели управления.
8. Основные особенности японской модели управления.
9. Формирование российской модели управления: традиционные черты и современные тенденции.

Практические задания:

Управленческий кейс (распределение ресурсов).

Заинтересованные лица:

- Начальник Алексей (аккаунт проекта)
- Начальник Дмитрий (ресурс-менеджер + менеджер проекта)
- Менеджер Миша и Менеджер Петр (менеджеры проектов)
- Специалист Наташа (ведущий аналитик)

Встреча 1 (преамбула):

Встречаются Начальник Алексей, Начальник Дмитрий, Менеджер Миша, Менеджер Петр.

Вопрос встречи: передача ведущего аналитика с проекта Менеджера Петра на проект Менеджера Миши.

Начальник Алексей и Начальник Дмитрий предлагают не передавать специалиста и обойтись выделением другого человека. Менеджер Миша отказывается, ссылаясь на то, что ему нужен специалист с опытом, а предлагаемая «замена» не имеет опыт работы в данной сфере (проект без

человека с опытом он не возьмет). После споров стороны приходят к соглашению, что ведущий аналитик будет передан через три месяца с одинаковой загрузкой по проектам, с постепенным переходом на проект менеджера Миши. На промежуточном этапе на проекте работает «замена», которая потом станет вторым аналитиком проекта. Ведущий аналитик будет учить «новичка» и впоследствии проект они будут вести вдвоем. Соглашение достигнуто.

Развитие сценария:

Прошло несколько месяцев сверх оговоренного срока. За это время на проекте произошло много событий:

- Ведущий аналитик и ведущий программист успели несколько раз поссориться. Причина: специалист Наташа позиционируется как ведущий, но все еще не в теме проекта и становится «узким звеном». Менеджер Миша вводит какие-то регламенты, пытается урегулировать процесс.
- Ведущий аналитик Наташа и менеджер Миша тоже ссорятся. Причина: Специалист Наташа пытается быть ведущим, но ничего не успевает, сам злится и наталкивается на недоумения Менеджера Миши.
- Возникают конфликты между менеджерами Миша и Петр. Они не могут обеспечить распределение загрузки специалиста между проектами. Менеджер Миша настаивает на том, что «ему обещали», но Менеджер Петр не может отдать аналитика, его проект опаздывает. Начинается личная конфронтация.
- Специалист Наташа ссорится с «заменой», т.к. начинает видеть, что он сам «не в теме» и команда его уже не воспринимает. Ведущий разработчик встает на сторону «замены», т.к. с ним он уже работает напрямую. Возникают новые конфликты.

Спустя 9 месяцев специалист Наташа завершает свою работу на проекте менеджера Петра и начинает изучать документацию нового проекта. В это время на проекте Менеджера Миши затишье в плане аналитики, документы разрабатываются, но писать их может и один человек, хоть и планируется активность в будущем.

Встреча 2

Начальник Дмитрий обращается к менеджеру Миша: У вас сейчас затишье на проекте, а мне нужен человек. Давай ведущий аналитик перейдет ко мне?

Менеджер Миша: У меня затишье, а завтра надо будет работать. У тебя на проекте уже три аналитика, а я не уверен в качестве работы своей «замены», т.к. человек еще учится.

Начальник Дмитрий: Два специалиста тебе не к чему, работы нет. Скажи свой «идеальный вариант».

Менеджер Миша: Мне нужен человек с опытом, который обеспечит качество. Как вы это достигните – решайте самостоятельно. Вы можете

передать специалиста Наташу и забрать «новичка», передать специалиста Наташу как второго аналитика проекта или обеспечить, чтобы кто-нибудь проверял качество работы «замены». Решение прими самостоятельно, переговорив с аккаунтом проекта. Я приму любое ваше решение, которое снимет риски потери качества.

Специалист Наташа: Я считаю, что мне надо перейти на проект начальника Дмитрия.

Менеджер Миша: Кто будет контролировать качество аналитики вместо специалиста Наташи?

Начальник Алексей: Ты будешь помогать новичку набираться опыта.

Менеджер Миша: Я уже отказался от этого полгода назад и за качество аналитики отвечать не буду.

Начальник Алексей: Мы передаем специалиста Наташу на проект начальника Дмитрия. Риск потери качества я беру на себя, а ты курируешь работу текущего специалиста, помогаешь ему в интервью, вместе звоните заказчику. Специалист Наташа иногда будет читать документы «новичка», но без погружения в аналитику.

Менеджер Миша: ПМ не должен бегать и следить за всем, что делает ведущий аналитик. Ведущий аналитик должен быть относительно независим. И вообще мы теперь переписываем все документы, которые написала «замена». Специалиста с опытом вы мне в итоге так и не дали, качество «обеспечили», пообещав, что иногда бывший ведущий будет пролистывать документы. Как он будет их пролистывать и так очевидно (читай: раньше не сильно вникал, а теперь тем более).

Начальник Алексей: Решение принято. Никто не заставляет тебя читать документы. Будь в курсе всех переговоров аналитика и следи за проектом в целом. Это и есть задача менеджера.

Ситуация глазами Начальника Дмитрия:

Я спокойно могу передать специалиста Наташу, но ведь менеджер Миша не сказала, что это сделать необходимо. Было просто требование обеспечить качество, а начальник Алексей в принципе согласился отдать специалиста Наташу мне. Не думаю, что качество аналитики на проекте менеджера Х так уж сильно пострадает. Тем более там сейчас «затишье».

Ситуация глазами Начальника Алексея: Я несуфинальные риски по проекту. Мне кажется, что на моем проекте можно обойтись и без специалиста Наташи, главное, чтоб менеджер помогал действующему аналитику. Почему менеджер не доволен?

Ситуация глазами специалиста Наташи:

Меня все достали дерганьями между проектами. Перейду лучше к начальнику Дмитрию, там с меня не будут ничего требовать как с ведущего. Я могу и на проекте менеджера Миши остаться, но двум аналитикам там делать нечего.

Ситуация глазами Менеджера Миши:

По-моему мое начальство просто спокойно нарушает свои обещания. Оно почти год обещало мне человека с опытом, а потом перевело ведущего аналитика на другой проект без объяснения причин. Я потратил много сил и переругался с кучей людей. На мое возмущение, что я не считаю уровень компетенции оставшегося специалиста приемлемым для позиции ведущего, просто опять что-то «наобещало». При этом я уверен, что если качество хромало при частичной загрузке специалиста Наташи, то сейчас оно лучше не станет, а, вероятно, упадет еще сильнее. Сегодня начальство обещает мне специалиста, вчера премию, завтра еще что-то. Где гарантия, что оно в будущем опять меня не «кинет», просто передумав, без особых причин?

Разбор кейса:

Как должен был поступить Менеджер Миша?

а) Заставить руководство выполнить свое обещание путем угроз. При этом поспорить с ними, но получить двух аналитиков, которым нечем было бы заниматься половину времени, осознавая факт, что это не совсем правильно с точки зрения затрат компании.

б) Забрать себе специалиста Наташу и вывести из игры «замену». При этом, вероятнее всего, «поссорится с заменой»; с высокой долей вероятности получить новый конфликт ведущих. При наличии конфликтов получить ответ от руководства - «Ты сам выбрал».

в) Оставить себе «замену» без Наташи, осознавая тот факт, что специалист без опыта и придется как-то помогать (вероятно, получив тот же мысленный негатив в итоге, т.к. он рассчитывал на обещанного профессионала, который бы присматривал за «новичком»).

г) Переложить ответственность на начальство по принципу «сами обещали – сами пусть и решают», и попасть в ситуацию, описанную выше.

д) Иное

Как должно было поступить руководство?

а) Передать на проект сразу двух человек, пытаясь постепенно вывести из проекта «замену». При этом большую часть задач перекладывать на специалиста Наташу. Столкнуться с тем, что на проекте люди будут наполовину заняты, а на другом проекте есть работа. То есть формально обязательство выполнить, но, возможно, нарушить баланс ресурсов.

б) Оставить все «как есть», нарушив обещание и переведя специалиста Наташу на другой проект. Столкнуться с недовольством менеджера Миши.

в) Перевести специалиста Наташу на позицию ведущего на 70%, отдав ему также другой проект, которым он будет заниматься в свободное время. Начать постепенно выводить из проекта «замену». Столкнуться с негативом специалиста Наташи, который не хочет снова работать на двух проектах одновременно.

г) Иное

Как можно было избежать ситуации? Какова была причина, что стороны приняли именно такое решение?

Задания для самоконтроля:

1. Методы управления как компонент механизма управления. Классификации методов управления: по масштабам применения; по роли в жизнедеятельности организации; по отраслям и сферам использования; по степени воздействия; по функциям управления; по объекту управления.
2. Типология по характеру воздействия: административные, экономические, социально-психологические.
3. Общенаучные методы теории управления.
4. Методы управленческого воздействия.
5. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента.

Основная литература:

1. Батулин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. В.Я.Горфинкеля, Т.Г.Попадюк.-Москва:Прспект,2013.-424с.
2. Голиченко О.Г. Основные факторы развития национальной инновационной системы: уроки для России/Центральный экономико-математический институт РАН.-М.:Наука,2011.-634с.
3. Сурин А. В. Инновационный менеджмент: учебник/ А. В. Сурин, О. П. Молчанова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 368 с.
4. Карданская Н. Л. Управленческие решения: Учебник / Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.
5. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник / О. И. Ларичев. - М.: Логос, 2008. - 392 с.: ил.
6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2008. - 440 с.
7. Лукичева Л. И. Управленческие решения: Учебник/Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.: табл.
8. Смирнов Э.А. Управленческие решения./ Э.А. Смирнов, В.Н. Селезнев - М.: Изд-во Национального бизнеса, 2008.

Тема 7. Управленческие отношения. Управленческий цикл: функции управления и их взаимосвязь. Организационные формы и структуры.

Вопросы:

1. Управленческие отношения как взаимодействия в процессе управленческой деятельности.
2. Основные характеристики управленческих отношений.
3. Структура управленческих отношений. Формальные и неформальные отношения. Субординация.
4. Лидерство и стиль управления.
5. Общие и специализированные функции управления.
6. Стадии управленческого цикла и функции управления. Функциональная структура модели процесса управления. Общие и конкретные функции управления.
7. Организационные формы и структуры управления.
8. Разновидности бюрократической и органической структур. Особенности современных структур управления.
9. Организационные изменения и развитие

Практические задания:

Кейс #1: Компания К1 продала банку Б1 банковскую систему. Серьезную систему собственной разработки. Компания К1 производит впечатление серьезной компании с серьезным подходом к бизнесу; возможно поэтому, когда банк Б1 обратился к компании К1 с предложением о дополнительной покупке подсистемы мобильного банкинга, ответ был следующим: подсистема отдельно не продается, а продается только в комплекте с подсистемами X, Y, Z; цена вопроса составляет 1000000 \$. После чего банк Б1 начал поиски нового партнера.

Кейс #2: Компания К2 продала банку Б2 систему мобильного банкинга (свою разработку). Через некоторое время банку Б2 понадобился ряд доработок, но компания К2 была сильно занята новыми продажами своей системы, в силу чего озвученные компанией К2 сроки и бюджет (а также их практическая реализация) были таковы, что банк Б2 предпочел прекратить отношения с компанией К2 и начал поиски нового партнера.

Кейс #3: Компания К3 продала банку Б3 систему мобильного банкинга (имел место аутсорсинг). Квалификация менеджеров по продажам оказалась, как минимум, на порядок выше квалификации разработчиков. В настоящее время банк Б3 пытается скрывать наличие у него системы мобильного банкинга, на замену пока ничего не ищет.

Вопрос для рассуждений:

Очевидно, что бизнес-процессы как компаний-разработчиков, так и банков, требуют оптимизации.

Помимо этого, видимо, имеет смысл пересмотреть методы мотивации персонала. Внесите свои предложения по данной ситуации.

Задания для самоконтроля:

1. Роль и понятие коммуникаций, их система, виды и особенности. Формальные и неформальные коммуникации.
2. Межличностные коммуникации и преграды на пути их осуществления. Организационные коммуникации и их совершенствование.
3. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса
Обратная связь в коммуникационном процессе.
4. Пути совершенствования коммуникаций и роль менеджеров в оптимизации этого процесса.
5. Управление конфликтами и стрессами.
6. Понятие и сущность «паблик рилейшенз». Работа с основными группами общественности.

Основная литература:

1. Батулин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Иванова Т. Ю. Теория организации: электронный учебник/ Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. - М.: КНОРУС, 2008. – 1 электрон. опт. диск. – УМО –CD-42, CD-55
2. Добрынина Г. А. Управленческие решения: Учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. -64 с.
3. Ивасенко А. Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - М.: КНОРУС, 2008. - 168 с.
4. Карданская Н. Л. Управленческие решения: Учебник / Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.
5. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник / О. И. Ларичев. - М.: Логос, 2008. - 392 с.: ил.
6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2008. - 440 с.
7. Лукичева Л. И. Управленческие решения: Учебник/Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.: табл.

Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений.

Вопросы:

1. Интегративная (связующая) роль решения в системе управления.

2. Методология и организация процесса разработки управленческого решения. Функции управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений, критерии выделения различных типов и видов.
4. Объективное и субъективное в управленческих решениях.
5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
6. Качество решений и эффективность управления.
7. Анализ альтернатив действий.

Практические задания:

Глеб Ерохин оказался заложником неудачной покупки. Год назад он приобрел 80% акций московской фабрики «Герцог», производящей корпусную мебель. Перспективы казались радужными: цех работал на рынке около 10 лет, индивидуальные заказы обеспечивали высокую рентабельность (примерно 30% против 20% у производителей готовой мебели), клиенты приходили стабильно. Изнанка бизнеса оказалась не столь привлекательной. Сначала Ерохин обнаружил, что часть денег за выполненные заказы оседает в карманах нескольких топ-менеджеров. После того как Ерохин расстался с нечистыми на руку руководителями и стал единоличным владельцем фабрики, его ждал удар в спину. Уходя из «Герцога», бывший генеральный директор увел за собой и «своих» клиентов. Расставшись с прежней администрацией, «Герцог» остался не только без клиентов, но и практически без оборотных средств. Благодаря ряду экстренных мер за пару месяцев объем заказов «Герцога» достиг прежнего уровня. Однако производственные мощности цеха позволяют изготавливать в два раза больше продукции. Очевидно, что существующих механизмов привлечения клиентов недостаточно. При этом «Герцог» может позволить себе тратить на продвижение не более \$1,5 тыс. в месяц. Как увеличить число клиентов мебельного цеха максимально быстро и недорого?

Задания для самоконтроля:

1. Сущность и особенности управленческого решения.
2. Методология процесса разработки управленческого решения.
Принятие решения.
3. Классификация решений.
4. Методы индивидуального и коллективного принятия решений.
5. Методы оптимизации управленческих решений. Обратная связь.
6. Этапы рационального решения проблемы.
7. Организация и контроль выполнения решения.
8. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.
9. Методы принятия решений.
10. Методы оптимизации управленческих решений.

11. Распределение функций и ответственности при принятии и реализации управленческих решений

Основная литература:

1. Батулин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Иванова Т. Ю. Теория организации: электронный учебник/ Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. - М.: КНОРУС, 2008. – 1 электрон. опт. диск. – УМО –CD-42, CD-55
2. Добрынина Г. А. Управленческие решения: Учебное пособие/ Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. -64 с.
3. Ивасенко А. Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - М.: КНОРУС, 2008. - 168 с.
4. Карданская Н. Л. Управленческие решения: Учебник / Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.
5. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник / О. И. Ларичев. - М.: Логос, 2008. - 392 с.: ил.
6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/ Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2008. - 440 с.
7. Лукичева Л. И. Управленческие решения: Учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.: табл.

Тема 9. Власть и управление. Особенности государственного и муниципального управления.

Вопросы:

1. Цели и функции государственного управления. Организационная структура государственного управления.
2. Государственная власть, государственное управление и государственная служба.
3. Взаимодействие органов государственной власти в процессах управления с институтами гражданского общества.
4. Взаимоотношения государственной и муниципальной власти, разграничение полномочий.

5. Организационные формы осуществления местного самоуправления.

6. Государственная политика в области развития местного самоуправления в Российской Федерации.

Практические задания:

Кейс

Сайт Answer-Logistic.ru Андрей Ковалев создал, когда столкнулся с тем, что запросы на перевозку грузов люди направляют в непрофильные компании. Бесплатную консультацию по всем видам перевозок можно получить, заполнив на сайте специальный бланк. Модератор направляет вопрос компании — партнеру сайта, специализирующейся на том виде перевозок, который интересует клиента. В течение суток запрос обрабатывается, а затем ответ появляется на сайте и высылается на электронную почту клиента. За каждого клиента, полученного с помощью Answer-Logistic, партнеры перечисляют сайту комиссионные, из которых складывается его доход. Создатели сайта поставили задачу отвечать на вопросы именно в интернете, чтобы клиенты не тратили времени на телефонные звонки или отправку факсов. В день, по подсчетам Ковалева, Answer-Logistic посещают не больше 50 человек, в среднем 10 из них оставляют свои вопросы. И только 2—3% запросов перерастают в заказы. На то, что заказывать услуги через сайт будут все посетители, Ковалев и не рассчитывал. Но как сделать так, чтобы хотя бы 15% вопросов заканчивались подписанием контракта на перевозку груза?

Задания для самоконтроля:

1. Понятие «государственное управление».
2. Понятие «государственная служба».
3. Особенности государственной службы Франции, ФРГ, Великобритании, США, КНР, Австралии.
4. Современные мировые тенденции развития государственной службы.
5. Эволюция отечественной государственной службы. Идеология и принципы современной реформы государственной службы в России.
6. Цели государственного управления. Функции государственного управления.
7. Организационная структура федерального государственного аппарата. Типовая организационная структура областной Администрации.
8. Типовая организационная структура Администрации города.

Основная литература:

1. Батурич В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Иванова Т. Ю. Теория организации: электронный учебник/ Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. - М.: КНОРУС, 2008. – 1 электрон. опт. диск. – УМО –CD-42, CD-55
2. Добрынина Г. А. Управленческие решения: Учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. -64 с.
3. Ивасенко А. Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - М.: КНОРУС, 2008. - 168 с.
4. Карданская Н. Л. Управленческие решения: Учебник / Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.
5. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник / О. И. Ларичев. - М.: Логос, 2008. - 392 с.: ил.
6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2008. - 440 с.

Тема 10. Управление персоналом. Эффективность управления. Управление качеством.

Вопросы:

1. Эволюция подходов к управлению людьми. Персонал организации как специфический объект управления.
2. Кадровая политика организации.
3. Основные цели и задачи управления персоналом.
4. Сущность, структура и специфика кадровых технологий управления.
5. Организационная культура как фактор активизации персонала.
6. Условия и факторы результативной работы менеджера.
7. Понятия, сущность и содержание и эффективности менеджмента.
8. Затраты на управление.
9. Мотивация деятельности в управлении.

Практические задания:

Кейсы:

Российская IT-компания страдает от кадрового голода: ценные специалисты постоянно перегружены, а новых профессионалов никак не найти. Казалось бы, для новичков созданы идеальные условия: обучение, высокая зарплата и интересные проекты. Но на приманку клюют в основном неопытные выпускники вузов. Каким образом компании совершенствовать процесс подбора персонала?

Ежемесячный оборот компании «Галактика инк» - около 10 млн руб., объем производства - 20 тонн в месяц. Технология сублимации в отличие от обычной сушки позволяет сохранить в продукте до 95% полезных веществ. Сублимированные продукты весят в шесть-семь раз меньше, чем исходные, и хранятся в среднем три-пять лет. Зато и себестоимость их производства выше, чем у традиционных продуктов быстрого приготовления. За восемь лет работы в «Галактике» научились готовить десятки наименований продуктов: от ингредиентов до сложных блюд. Правда, этот ассортимент остается невостребованным. Подавляющая доля продукции «Галактики» (70%) поставляется в качестве сырья для производителей традиционных продуктов быстрого приготовления, еще 25% уходит на армейские заказы. Оставшиеся 5% - тот самый уникальный ассортимент компании, который реализуется под торговой маркой «Гала-Гала» в московском торговом центре товаров для туристов и экстремального спорта «Экстрим» и через нескольких региональных дистрибуторов.

В 2004 году «Галактика» попыталась выйти в розничные сети, но продержалась там всего два года: высокая стоимость «входных билетов» и навязанные жесткие условия работы оказались компании не под силу. Как же «Галактике» все-таки использовать наработанный опыт для продвижения собственных торговых марок и перестать быть просто поставщиком сырья для других производителей?

Задания для самоконтроля:

1. Понятия, сущность и содержание эффективности управления.
2. Оценка и измерения эффективности управления.
3. Затраты на управление. Критерий эффективности управления организацией.
4. Эффективное управление организациями.
5. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации.
6. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организацией.
7. Измерение результатов деятельности в государственном секторе
8. Модель эффективной организации. Управление нововведениями и развитием теории управления.

Основная литература:

1. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Сажнева С.В. Особенности формирования механизма принятия управленческих решений в условиях рыночных отношений / С.В.Сажнева //Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - № 5.
2. Салихов Ф. Сорок критериев для определения качества управленческих решений / Ф.Салихов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - № 2.
3. Федяков М.И. Деньги к деньгам: инвестиционная практика бизнеса. / М.И. Федяков. - М.: Бератор-Паблишинг, 2008. - 176 с.
4. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб. пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 400 с.
5. Щур Д.Л. Кадровые решения в кризисных условиях: Практическое пособие./ Д.Л. Щур. - М.: Финпресс, 2009. - 144 с.

6. Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа студентов делится на два вида: аудиторная самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя и внеаудиторная работа студентов.

К самостоятельной работе студентов под контролем преподавателя относится:

- 1) разбор производственных ситуаций, тестов, кейсов;
- 2) выполнение контрольных работ и контрольных опросов;
- 3) проведение деловых и ролевых игр по предложенной тематике;
- 4) участие в конференциях, конгрессах и т.д.

К самостоятельной внеаудиторной работе относится:

- 1) подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, практическим и др.) и выполнение соответствующих заданий;
- 2) самостоятельная работа над отдельными темами учебных дисциплин в соответствии с учебно-тематическими планами;
- 3) подготовка ко всем видам контрольных испытаний;

- 4) решение задач, тестов, кейсов, заполнение таблиц, указанных в планах практических занятий;
- 5) подготовка докладов, рефератов;
- 6) изучение монографий, периодических изданий, учебно-методических пособий;
- 7) подготовка к конференциям различного уровня;
- 8) подготовка к олимпиаде по изучаемой дисциплине;
- 9) подготовка презентаций для докладов и т.д.

7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины

При изучении учебной дисциплины «Теория организации», получения знаний и формирования компетенций могут быть использованы следующие образовательные технологии и формы преподавания:

1) Модульная технология.

Модульное обучение предполагает структурирование учебной информации, содержания обучения и организацию работы учащихся с полными, логически завершенными учебными блоками (модулями). Модуль совпадает с темой учебного предмета. Однако, в отличие от темы в модуле, все измеряется, все оценивается: задание, работа, посещение занятий, стартовый, промежуточный и итоговый уровень учащихся. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения данного модуля, названы навыки и умения. В модульном обучении все заранее запрограммировано: не только последовательность изучения учебного материала, но и уровень его усвоения, и контроль качества усвоения.

Модульное обучение очень близко по своим идеям и организационным формам программированному обучению. Учебные модули и тесты могут быть легко перенесены в компьютерную среду обучения. Многие российские институты дистанционного образования строят свои учебные программы именно на основе модулей. Это делает возможным охватить процессом обучения большое количество учащихся, поставить обучение «на поток».

При разработке модуля учитывается то, что каждый модуль должен дать совершенно определенную самостоятельную порцию знаний, сформировать необходимые умения. После изучения каждого модуля учащиеся получают рекомендации преподавателя по их дальнейшей работе. По количеству баллов, набранных учащимися из возможных, учащийся сам может судить о степени своей «продвинутости».

При модульном обучении чаще всего используется рейтинговая оценка знаний и умений учащихся. Рейтинговая оценка обученности позволяет с большей степенью доверительности характеризовать качество его подготовки по данной специальности. Однако не каждая рейтинговая система позволяет сделать это. Выбранная произвольно, без доказательств

ее эффективности и целесообразности, она может привести к формализму в организации учебного процесса. Проблема заключается в том, что разработать критерии знаний и умений, а также их оценки – дело очень трудоемкое.

После окончания обучения на основе модульных оценок определяется общая оценка, которая учитывается при определении результатов итогового контроля по предмету.

Учащиеся могут повысить модульные оценки только в период между сессиями, на экзамене они повышению не подлежат. При проведении итогового контроля вопросы экзамена должны носить обобщающий характер, отражать основные понятия курса, а не повторять вопросы модульного контроля, причем учащиеся должны заранее знать эти экзаменационные вопросы.

2) Проблемная лекция. Такая лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от непроблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет.

С помощью проблемной лекции обеспечивается усвоение студентами теоретических знаний, развитие теоретического мышления, формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего бакалавра.

В отличие от содержания информационной лекции, которое предлагается преподавателем в виде известного, подлежащего лишь запоминанию материала, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для студентов. Полученная информация усваивается как личностное открытие еще неизвестного для себя знания. Что позволяет создать у студентов иллюзию «открытия» уже известного в науке. Проблемная лекция строится таким образом, что познания студента приближаются к поисковой, исследовательской деятельности. Здесь участвуют мышление студента и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании студента. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения студентами.

Вопросы могут быть как простыми для того, чтобы сосредоточить внимание студентов на отдельных аспектах темы, так и проблемные. Студенты, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобщениям, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо

понять важность обсуждаемой темы, что повышает интерес, и степень восприятия материала студентами.

3) Лекция-визуализация. Данный вид лекции является результатом использования принципа наглядности, содержание данного принципа меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения.

Лекция-визуализация учит студентов преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения.

Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция – визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой в отличие от проблемной лекции, где используются вопросы, происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. с включением активной мыслительной деятельности. Задача преподавателя использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли бы словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности студента.

4) Лекция-беседа. Лекция-беседа, или “диалог с аудиторией”, является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения студентов в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов.

5) Лекция-дискуссия. В отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.

Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Так же можно предложить студентам проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем дать краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

б) Лекция-пресс-конференция. Форма проведения лекции близка к форме проведения пресс-конференций, только со следующими изменениями. Преподаватель называет тему лекции и просит студентов письменно задавать ему вопросы по данной теме. Каждый студент должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующие его вопросы, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем преподаватель в течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов слушателей.

Активизация деятельности студентов на лекции-пресс-конференции достигается за счет адресованного информирования каждого студента лично. В этом отличительная черта этой формы лекции. Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мыслительную деятельность, а ожидание ответа на свой вопрос концентрирует внимание студента. Вопросы студентов в большинстве случаев носят проблемный характер и являются началом творческих процессов мышления. Личностное, профессиональное и социальное отношение преподавателя к поставленным вопросам и ответом на них, оказывает воспитательное влияние на студентов. Опыт участия в лекция-пресс-конференция позволяет преподавателю и студентам отрабатывать умения задавать вопросы и отвечать на них, выходить из трудных коммуникативных ситуаций, формировать навыки доказательства и опровержения, учета позиции человека, задавшего вопрос.

7) Метод «круглого стола». Эта группа методов включает в себя: различные виды семинаров и дискуссий. В основе этого метода лежит принцип коллективного обсуждения проблем, изучаемых в системе образования. Главная цель таких занятий состоит в том, чтобы обеспечить студентам возможность практического использования теоретических знаний в условиях, моделирующих форм деятельности реальных специалистов.

Такие занятия призваны обеспечить развитие творческого мышления профессионального мышления, познавательной мотивации и профессионального использования знаний в учебных условия. Профессиональное использование знаний – это свободное владение языком соответствующей профессиональной области, научная точность оперирования формулировками, понятиями, определениями. Студенты должны научиться выступать в роли докладчиков и оппонентов, владеть умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, доказательства и опровержения, отстаивать свою точку зрения, демонстрировать достигнутый уровень теоретической подготовки.

На занятия «круглого стола» выносятся важные темы курса, усвоение которых определяет качество профессиональной подготовки; вопросы, наиболее трудные для понимания и усвоения. Такие темы обсуждаются коллективно, что обеспечивает активное участие каждого студента.

8) Деловая игра – используется, чтобы активизировать мышление студентов, повысить самостоятельность будущего специалиста, внести дух творчества в обучение, приблизить его к профориентационному, подготовить к профессиональной практической деятельности. Главным вопросом в проблемном обучении выступает «почему», а в деловой игре – «что было бы, если бы...».

Данный метод раскрывает личностный потенциал студента: каждый участник может продиагностировать свои возможности в одиночку, а также и в совместной деятельности с другими участниками.

В процессе подготовки и проведения деловой игры, каждый участник должен иметь возможность для самоутверждения и саморазвития. Преподаватель должен помочь студенту стать в игре тем, кем он хочет быть, показать ему самому его лучшие качества, которые могли бы раскрыться в ходе общения.

Деловая игра – это контролируемая система, так как процедура игры готовится, и корректируется преподавателем. Если игра проходит в планируемом режиме, преподаватель может не вмешиваться в игровые отношения, а только наблюдать и оценивать игровую деятельность студентов. Но если действия выходят за пределы плана, срывают цели занятия, преподаватель может откорректировать направленность игры и ее эмоциональный настрой.

9) Ролевая игра – путём создания и проигрывания контролируемой учебной ситуации, моделирующей реальную управленческую ситуацию, научить студентов понимать профессиональные роли, действовать в заданных условиях соответственно принятым ролям, подходить к учебным ситуациям с разных точек зрения (менеджера или подчинённого), вырабатывать навыки работы менеджера, искать оптимальные решения проблемных и конфликтных ситуаций. Могут использоваться как независимо, так и являться частью деловых игр.

10) «Пресс-конференция»: студенты распределяются на подгруппы. Одна группа выступает в роли журналистов, другая в роли специалистов. Студенты располагаются лицом друг к другу. «Журналисты» задают вопрос, «специалисты» отвечают на него. Преподаватель выступает в роли стороннего наблюдателя, отмечая для себя активность студентов.

11) Решение задач.

Данная форма обучения направлена на получение результата доказательным путём через математические инструменты или инструменты логики. Обучаемый должен учиться сопоставлять исходный данные, видеть ход действий для получения необходимого результата.

12) Решение тестов. Тестовые задания должны быть компетентностно-ориентированными и могут быть представлены в различных вариациях:

– тестовые задания множественного выбора с одним или несколькими правильными ответами из предложенного набора ответов;

– тестовые задания множественного выбора на установление соответствия;

– тестовые задания множественного выбора на установление последовательности;

– тестовые задания с конструируемым ответом: с кратким регламентированным ответом или же со свободным изложением (с развернутым ответом в произвольной форме).

13) Решение кейсов (кейс-стади, гарвардский метод). Под кейсами понимается техника обучения, использующая описание реальных управленческих, экономических и социальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале, или же приближены к реальной ситуации.

14) Подготовка презентаций.

15) «Морской бой»: группа делится на две команды, студентам раздаются «боеприпасы» – карточки, на которых указаны вопросы. И «спасательные круги», которые возвращают вопросы той команде, которая его задала. Цель студентов – ответить на все вопросы как можно быстрее.

16) Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

а) постановка проблемы. Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма;

б) генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
- полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
- необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.

- комбинируйте и улучшайте любые идеи.

в) группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;
- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущих. Перед самым сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «соглашения с начальством».

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но по прошествии некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

17) Работа в группах – форма организации деятельности, при которой на базе целевой учебной аудитории создаются небольшие рабочие группы (3-5 обучаемых) для совместного выполнения учебного задания.

Работа в группе позволяет индивидуально регулировать объем материала и режим работы, дает возможность формировать умение сообща выполнять работу, использовать прием взаимоконтроля. Возможность самостоятельно оценивать свою работу позволяет соблюсти принцип «отметочной безопасности», развивать интерес к предмету, а использование опорных сигналов (таблиц, схем, рисунков и т. п.) облегчит запоминание изучаемого материала.

Принципы групповой работы:

- аудитория разбивается на несколько групп от 3 до 6 человек;
- каждая группа получает свое задание, которое может быть одинаковым для всех либо дифференцированное;

- внутри каждой группы, между ее участниками распределяются роли («лидер», «спикер», «аналитики», «хранитель времени» и т.п.);
- процесс выполнения задания в группе осуществляется на основе обмена мнениями, оценками;
- выработанные в группе решения обсуждаются всей учебной группой.

Из принципов групповой работы видно, что для такой работы характерно непосредственное взаимодействие и сотрудничество между учащимися, которые, таким образом, становятся активными субъектами собственного учения. А это принципиально меняет в их глазах смысл и значение учебной деятельности.

8. Критерии оценки результатов обучения

Критерии оценки результатов обучения представляет собой дифференциацию оценки знаний студента по бально-рейтинговой системе.

Профессиональный уровень “5” (отлично)	85-100	Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных
Продвинутый уровень “4” (хорошо)	70-84	Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей
Базовый уровень “3” (удовлетворительно)	60-69	Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении
Минимальный уровень “2” (неудовлетворительно)	35-59	Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров
Минимальный	0-34	Отсутствие понимания вопроса, работа

уровень “1” (неудовлетворительно)		не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий
--------------------------------------	--	---

Бально-рейтинговая система оценки качества учебной работы студентов введена в учебный процесс с целью активизации самостоятельной работы студентов и стимулирования ее ритмичности.

1. Безупречное усвоение изучаемой студентом в семестре учебной дисциплины оценивается в 100 рейтинговых баллов («100 % успеха»).
2. Повышение рейтинга возможно за счёт участия в научно-исследовательской работе или тематической олимпиаде, связанной с содержанием изучаемой дисциплины. Также повышенный рейтинг ставится за использование дополнительных источников информации и выполнение контрольных испытаний на уровне выше требуемого.
3. Студенты, имеющие задолженности по промежуточным контрольным испытаниям по неуважительной причине к экзамену не допускаются и могут быть отчислены из университета в установленном порядке за академическую неуспеваемость.

9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины

Текущий контроль успеваемости студентов.

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

Промежуточная аттестация.

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию учебной дисциплины.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга экзаменационного испытания. Экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками и приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу экзамена. Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При аттестации на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

10. Комплект оценочных средств по дисциплине

1. Вклад Ф. Тейлор в школу научного управления.
2. Вклад Г. Ганта в теорию управления.
3. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.
4. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
5. Идеи школы управления А. Файоля.
6. Менеджер-предприниматель Г. Форд.
7. Менеджер-предприниматель Дж. Рокфеллер.
8. Менеджер-предприниматель А. Стоун.
9. Практика менеджмента П. Друкера.
10. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
11. Работы Пригожина в области менеджмента.
12. Идеи И. Ансоффа в теории управления.
13. Американская модель управления.
14. Японская модель управления.
15. Китайская модель управления.
16. Европейская модель управления.
17. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
18. Понятие имиджа менеджера.
19. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
20. Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
21. Роль контроллинга в современных условиях предприятия.
22. Защита конфиденциальной информации.
23. Методы прогнозирования управленческих решений.
24. Метод экспертных оценок.

25. Методы организации творческих процессов в управлении.
26. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
27. Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
28. Формы власти и влияния.
29. Лидерство и власть.
30. Природа стресса и методы управления стрессом.

Примерная тематика курсовых работ:

1. Социальные последствия и ответственность за результаты управления.
2. Профессионализм в управлении и профессионально-значимые качества, необходимые субъекту управленческого труда.
3. Функции аппарата управления, симптомы бюрократизации в его деятельности.
4. Иерархия и власть как объективные предпосылки системы управления.
5. Реализация управленческого комплекса ролей руководителя в условиях рынка.
6. Организационная и управленческая культура как цель и продукт управленческого труда.
7. Синергетический подход в управлении и его реализация на практике.
8. Социальное партнерство как управленческая проблема.
9. Мотивация и контроль менеджмента в ходе антикризисного управления.
10. Инновационный менеджмент в муниципальном управлении.
11. Государственная и муниципальная служба: особенности их организации.
12. Государственное управление: соотношение управленческих и сервисных функций в управлении.
13. Управление/самоуправление как атрибут социальных систем. Гражданское самоуправление.
14. Местное самоуправление в России: сущность и особенности, направления развития.
15. Диагностика структур управления. Современные диагностические методики.
16. Диагностика эффективности функционирования организации как условие ее развития.
17. Коммуникативные процессы в органах регионального управления.
18. Контроллинг как метод управления.
19. Руководитель в системе управления: модель эффективного управленца.
20. Опыт и проблемы совершенствования государственных механизмов в управлении: взаимодействие федерального центра и регионов.

21. Проблемы формирования взаимовыгодных отношений между государством и гражданским обществом.
22. Маркетинговый подход в менеджменте. Особенности некоммерческого маркетинга.
23. Формирование и использование интеллектуального потенциала в управлении.
24. Управление человеческими ресурсами: методы стимулирования.
25. Национальный фактор в государственном управлении России.
26. Опыт и проблемы управления социальным развитием коллектива.
27. Организационные структуры в системе государственного управления.
28. Организационные структуры в системе муниципального управления.
29. Оценка эффективности государственных и муниципальных программ.
30. Планирование и прогнозирование в системе государственного управления.
31. Проблемы повышения качества управления в современных условиях.
32. Этика государственного управления, специфические требования к государственным служащим.
33. Система подготовки, принятия и реализации управленческих решений в государственных органах.
34. Ситуационный и системный подходы в управлении.
35. Служебная субординация и ее деформации.
36. Социальные функции государства.
37. Специализация и дифференциация в управлении.
38. Специфика управленческого мышления.
39. Управление в чрезвычайных ситуациях, его специфика.
40. Функциональный и целевой менеджмент: сравнительный анализ.
41. Изменчивость среды и требования к формированию новой парадигмы управления.
42. Проблемы переориентации кадров и формирование новых установок, норм, традиций, диктуемых рыночной экономикой.
43. Инновационно-практическая направленность социальных технологий.
44. Социальные технологии формирования лидера и команды.
45. Социальные технологии управления в экстремальных ситуациях.
46. Социальные технологии повышения эффективности функционирования организации и управления ею.
47. Особенности управления в XXI веке и формирование инновационной управленческой культуры.
48. Управление конфликтом в организации.
49. Вклад Ф. Тейлора в школу научного управления.
50. Вклад Г. Ганта в теорию управления.
51. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.

52. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
53. Идеи школы управления А. Файоля.
54. Менеджер-предприниматель Г. Форд.
55. Менеджер-предприниматель Дж. Рокфеллер.
56. Менеджер-предприниматель А. Стоун.
57. Практика менеджмента П. Друкера.
58. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
59. Работы Пригожина в области менеджмента.
60. Идеи И. Ансоффа в теории управления.
61. Американская модель управления.
62. Японская модель управления.
63. Китайская модель управления.
64. Европейская модель управления.
65. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
66. Понятие имиджа менеджера.
67. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
68. Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
69. Роль контроллинга в современных условиях предприятия.
70. Защита конфиденциальной информации.
71. Методы прогнозирования управленческих решений.
72. Метод экспертных оценок.
73. Методы организации творческих процессов в управлении.
74. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
75. Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
76. Формы власти и влияния.
77. Лидерство и власть.
78. Природа стресса и методы управления стрессом.

Перечень вопросов для подготовки к зачету:

1. Общество как социальная система, его основные сферы жизнедеятельности.
2. Сущность и содержание управления, его двойственный характер в современных системах
3. Субъект и объект управления. Главные и непосредственные субъекты управления на микро и макроуровне.
4. Управленческие отношения в системе общественных отношений: сущность, структура, общая характеристика основных видов.
5. Управление как наука, ее объект и предмет.
6. Сущность и природа принципов управления. Современные трактовки сущности и содержания принципов управления.
7. Сущность и содержание всеобщих принципов управления. Проблемы их использования в современной России.

8. Специфические принципы управления: сущность, содержание, проблемы совершенствования и практического использования в российских условиях.
9. Локальные (частные принципы) управления: общая характеристика; проблемы использования и пути их решения.
10. Системный подход как универсальная основа содержания используемых в практике управления методологических подходов.
11. Сущность и содержание системно-комплексного подхода, возможность использования в современной практике управления.
12. Системно-программный подход в системе методологических подходов, используемых в управлении: общая характеристика.
13. Сущность и содержание системно-мультипликационного подхода и проблемы его практического использования в управлении.
14. Системно-нормативный подход: сущность, содержание. Проблемы повышения эффективности использования в современной практике управления.
15. Сущность и содержание ситуационного и процессного подходов к управлению.
16. Сущность и виды целей управления. Основные методы целеполагания.
17. Стратегическое целеполагание в современной практике управления.
18. Методы решения управленческих проблем: общая характеристика.
19. Содержание современных методов подготовки управленческих решений: общая характеристика.
20. Сущность и содержание методов принятия управленческих решений, проблемы их совершенствования.
21. Основные функции управления. Функции подготовки и принятия управленческих решений.
22. Функция мотивации и выполнение принятых решений: общая характеристика.
23. Сущность и содержание содержательных теорий мотивации.
24. Процессные теории мотивации: сущность, содержание.
25. Современные теории мотивации.
26. Учет и анализ хода выполнения принятых решений в системе основных функций управления: общая характеристика.
27. Контроль как основная функция управления.
28. Контроллинг как система жизнеобеспечения современной организации.
29. Концепция контроллинга: сущность, содержание.
30. Школа научного управления как важный этап в развитии его теории и практики.
31. Административная (классическая) школа управления.

- 32.Административная (классическая) школа управления.
Административная (классическая) школа управления.
- 33.Школа человеческих отношений: общая характеристика.
- 34.Эмпирическая школа: общая характеристика.
- 35.Школа «социальных систем» и принципы «системного подхода».
- 36.Современные зарубежные школы управления.
- 37.Важнейшие этапы развития российской школы управления и ее вклад в формирование современной теории управления.
- 38.Новая управленческая парадигма в России и проблемы ее успешной реализации.
- 39.Особенности японской модели управления: общая характеристика.
- 40.Характерные черты американской модели управления.
- 41.Сравнительный анализ японской и американской моделей управления.
- 42.Характерные черты европейской модели управления.
- 43.Возможность адаптации зарубежного опыта управления применительно к условиям России.
- 44.Современная организация как объект управления.
- 45.Внешняя среда организации и методы ее анализа.
- 46.Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
- 47.Деловая среда современной организации.
- 48.Корпоративные и индивидуалистические организации: достоинства и недостатки, сферы применения.
- 49.Механистический и органический типы организации: достоинства и недостатки, сферы применения.
- 50.Структура и формы организаций: общая характеристика.
- 51.Современные концепции построения организационных структур, их достоинства и недостатки.
- 52.Проблемы оптимизации соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления.
- 53.Методы построения организационных структур: общая характеристика.
- 54.Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникационного процесса.
- 55.Пути улучшения системы коммуникаций в современной организации.
- 56.Трудности в развитии коммуникаций и пути их преодоления.
- 57.Управление конфликтами и стрессами в современных организациях.
- 58.Понятие и сущность «Паблик Рилейшнз».
- 59.Управленческие решения: сущность, типология, основные требования.
- 60.Этапы рационального решения проблемы: общая характеристика.
- 61.Распределение функций и ответственности при принятии и реализации управленческих решений.

62. Методы оптимизации управленческих решений.
63. Управленческая информация: сущность, виды.
64. Информационные технологии в современной практике управления.
65. Основные этапы развития информационных технологий
66. Качество и эффективность информационных систем и их влияние на измерение результатов управленческой деятельности.
67. Современные тенденции развития информационных ресурсов организаций.
68. Государственное управление и государственная служба: сущность, содержание.
69. Современные концепции бюрократии.
70. Цели и функции государственного управления.
71. Особенности профессиональной деятельности государственных служащих.
72. Сущность и содержание реестра государственных служащих центрального аппарата федеральных органов исполнительной власти.
73. Реестр государственных служащих субъектов федерации.
74. Подготовка и повышение квалификации государственных служащих в Российской Федерации.
75. Этика государственных служащих, отечественный и зарубежный опыт.
76. Эффективность управления и методы ее оценки и измерения.
77. Эффективное управление организации: сущность, проблемы и пути их решения.
78. Модель эффективной организации: общая характеристика.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Сущность и содержание теории управления;
2. Эволюция управленческой мысли;
3. Новая управленческая парадигма;
4. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние;
5. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям;
6. Цели и функции теории управления;
7. Функциональное разделение управленческого труда;
8. Внутренняя и внешняя среда в управлении;
9. Организационные формы и структуры управления;
10. Общенаучные методы теории управления;
11. Методы управленческого воздействия;
12. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента;
13. Методология и организация процесса разработки управленческого решения;

14. Целевая ориентация управленческих решений;
15. Анализ альтернатив действий;
16. Коммуникация в процессе управления;
17. Решения в процессе управления;
18. Модели и методы принятия решений;
19. Ситуационный подход в процессе управления;
20. Основы кадровой политики на предприятии;
21. Активизация человеческого ресурса;
22. Условия и факторы результативной работы менеджера;
23. Культура и стиль в организации;
24. Государственная служба, управление и этика;
25. Специфические требования к государственному аппарату и его работникам;
26. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента;
27. Затраты на управление;
28. Управление нововведениями и развитием теории управления;
29. Системный подход;
30. Исследование систем управления и их проектирование;
31. Управление рисками;
32. Кадровая политика организации;
33. Отбор, оценка, найм и адаптация персонала;
34. Система оценки результатов трудовой деятельности;
35. Оценка кадрового потенциала организации;
36. Контроль и анализ работы подчиненных;
37. Правила делового общения и этика профессионального поведения;
38. Конкурентная среда как важнейший фактор социально-экономического развития;
39. Менеджеры высшего, среднего и низового звена и их роль в управлении;
40. Психологический портрет менеджера;
41. Стиль менеджмента и имидж менеджера;
42. Делегирование и техника руководства;
43. Этика государственного служащего;
44. Общее понятие эффективности управления;
45. Понятие эффективности и социальное управление;
46. Роль и место информации в управлении;
47. Процесс прогнозирования и механизм социального планирования;
48. Организационная функция;
49. Функция регулирования;
50. Значение и содержание функции координирования;
51. Функция стимулирования;
52. Контрольная функция;
53. Возникновение управленческой мысли;
54. Научная мысль прошлого об управлении;

- 55.Предпосылки возникновения науки управления;
- 56.Развитие науки управления в России;
- 57.Эффективность государственного и муниципального управления;
- 58.Муниципальное управление как особая форма государственного управления;
- 59.Система стимулирования государственных служащих;
- 60.Понятие мотивации и взаимосвязь его с понятием стимулирования;

Тесты для самоконтроля:

Тест 1

1. Взаимосвязь между стратегическим планом и другими управленческими решениями ...
 - не существует, так как стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства
 - существует, так как все последующие решения должны содействовать достижению намеченной цели
 - и да, и нет, все зависит от личностей менеджеров
 - теоретически – да, на практике – нет
2. Школа человеческих отношений исходит из следующего постулата «Залог успеха организации ... »
 - работа менеджера
 - организация труда рабочего
 - отношения между руководителем и рабочими
 - все вышеперечисленное
3. Цели организации должны быть ...
 - как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении
 - как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль
 - конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися
 - главное, чтобы они не противоречили друг другу
4. Большой вклад в разработку идей классической школы внесли ...
 - П. Друкер и Р. Уотермен
 - Д. МакГрегор и М. Фоллетт
 - Г. Гантт и Ф. Гилберт
 - Л. Урвик и Д. Муни
5. Теория различает три вида контроля
 - всеобщий, выборочный, индивидуальный
 - предварительный, текущий, заключительный
 - линейный, функциональный, штабной
 - на базе норм, стандартов, нормативов
6. Автор одной из содержательных теорий мотивации
 - Г.Форд
 - А. Файоль
 - Ф. Герцберг

7. Верное утверждение

реализация функции мотивации не вызывает особых проблем, поскольку может осуществляться на базе типовых положений о премировании
функция мотивации слабо связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку направлена на работника, а не на процесс
функция мотивации тесно связана с другими функциями управления, поскольку входит в единый управленческий цикл
выделение функции мотивации это особый научный приём, который позволяет лучше понять действия руководителя, поэтому говорить о её связи с другими функциями бессмысленно

функция мотивации тесно связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку процесс управления реализуется с помощью людей

8. Дисфункциональный конфликт – это ...

конфликтная ситуация

конфликт, сопровождающийся повышением эффективности организации
инцидент

конфликт, сопровождающийся снижением эффективности организации

9. Определение сильных и слабых сторон организации нужно для ...

того, чтобы лучше понимать что происходит

соблюдения правильной технологии планирования

осуществления результативного планирования

10. Представление об объекте рассмотрения при процессном подходе

все меняется: среда, организация, задачи управления

меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация

изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой

организации по общей схеме

любая управленческая задача может быть формализована и представлена в

виде модели, она и помогает управлять правильно

11. Основная задача топ – менеджеров состоит в ...

выполнении представительских функций

определении будущего организации

создании приказов, определяющих правильные действия внутри

организации

контроле действий, осуществляемых подчинёнными

12. Плохая организация функции контроля способна ...

исказить цели деятельности

породить внутренний протест исполнителей

заставить людей делать то, что им не хочется

создать основу для оценки

обеспечить достижение организацией своих целей

13. Контроль в управлении ...

обеспечивает достижения организацией своих целей

удерживает работников в определенных рамках

создает основу для оценки

конкретизирует цели

способствует пониманию того, что происходит

способствует правильной технологии планирования

14. Правильное утверждение

миссия так важна для организации, что ее лучше не трогать и не менять
узкая миссия ограничивает альтернативы, поэтому лучше формулировать ее как можно шире

миссия должна быть официально сформулирована и сообщена всем, кто находится во внешней среде

самым решающим плановым решением является выбор миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение

15. С позиций кибернетики развитие происходит за счет ...

роста объёмов производства;

увеличения численности персонала

перехода на другой жизненный цикл

всё вышеперечисленное верно

16. Человек, занимающий руководящую должность в аппарате управления

– это ...

должностное лицо

реципиент

лидер

17. Процессный подход позволил ...

исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней

признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа

автоматизировать часть процессов управления

широко использовать математические методы в управлении

18. Конфликтная ситуация может существовать не переходя в стадию

конфликта

да

нет

19. Автор теории «Х» и «У»

Рэнсис Лайкерт

Дуглас МакГрегор

Поль Херси

Роберт Хаус

20. Полномочия – это ...

право любого руководителя решать за других

право использовать ресурсы организации для решения конкретного круга задач

обобщающий термин, используемый для обозначения функций

руководителя

возможность распоряжаться другими людьми

Тест 2

1. Инцидент может возникать без конфликтной ситуации
да
нет
2. Функциональный конфликт – это ...
конфликтная ситуация
конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации
инцидент
конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации
3. Миссия нужна для ...
широкого использования в процессе рекламы
того, чтобы быть не хуже других в современном обществе
облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации и обеспечивает ее ресурсами
понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации, лежащей во внешней среде
4. Научная школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»
работа менеджера
организация труда рабочего
отношения между руководителем и рабочими
все вышеперечисленное
5. Представление об объекте рассмотрения при системном подходе ...
все меняется: среда, организация, задачи управления
меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация
изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме
любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно
6. Отцом современного рационального менеджмента принято считать ...
Ф. Тейлора
А. Файоля
П. Друкера
Г. Форда
Э. Мэйо
7. Конфликтная ситуация – это ...
оппоненты и объект конфликта
объект конфликта
инцидент
8. Организационный конфликт – это – ...
инцидент
конфликтная ситуация
конфликтная ситуация и инцидент

9. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они ...
составляются в два этапа
составляются один раз в 3-5 лет
опираются на прогноз, а не на расчеты
способствуют правильной технологии планирования
соблюдают правильную технологию планирования
разрабатываются менеджерами среднего звена
10. Стратегическое планирование – это ...
набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
выбор альтернативы развития
определение целей организации на перспективу
11. Понятие «жизненный цикл» позволяет объяснить, почему организация ...
со временем стареет и может умереть
является открытой системой
является закрытой системой
является постоянной системой
12. Делегирование – это ...
поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
задание, которое руководитель ежедневно дает своим подчиненным
передача задачи и части полномочий подчиненному, который добровольно берет на себя ответственность за ее выполнение
та помощь, которую подчиненный оказывает своему руководителю
13. Линейный руководитель ...
возник вследствие вертикального разделения труда
не имеет права подписи
всегда старше функционального руководителя по уровню иерархии
не может отвечать за всё
14. Межличностные стили разрешения конфликтов
уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы
разрешение проблемы, принуждение, компромисс, сглаживание
компромисс, уклонение, сглаживание, принуждение
15. Оппоненты в конфликте – это ...
отдельные люди
представители групп
представители организаций
любые образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций
16. Мотивация – это ...
технология управления
принцип управления

функция управления

способ управления

17. Контроль в процессе управления

обеспечивает достижение организацией своих целей

удерживает работников в определенных рамках

создает основу для поощрения и наказания

мобилизует внутренние ресурсы организации

модный элемент западной практики управления

не допустить срывов в выполнении плановых заданий

18. Основная задача оперативного планирования состоит в том, чтобы ...

мобилизовать внутренние ресурсы организации

не допустить простоев оборудования

обеспечить наиболее экономичное выполнение заказов

не допустить срывов в выполнении плановых заданий

19. Классическая школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»

работа менеджера

организация труда рабочего

отношения между руководителем и рабочими

все вышеперечисленное

Тест 3

1. Получатель информации в процессе коммуникации обозначается термином ...

реноме

рецензент

реципиент

рейтинг

2. Правильное утверждение

количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических

количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации

затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают

затраты времени на принятие тактических и стратегических решений

оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров

3. Ситуационный подход позволил ...

исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней

признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа

автоматизировать часть процессов управления

широко использовать математические методы в управлении

4. Большой вклад в разработку идей современной теории менеджмента внесли ...

П. Друкер и Р. Уотермен

Д. МакГрегор и М. Фоллетт

Г. Гантт и Ф. Гилбрет

Л. Урвик и Д. Муни

5. В результате вертикального разделения управленческого труда в системе управления появляются ...

штабные подразделения

функциональные руководители

линейные руководители

специалисты

6. Контроль необходим

потому, что это составная часть работы руководителя

потому, что он предупреждает возникновение кризисных ситуаций

потому, что с помощью его можно заставлять людей делать то, что им не хочется

того, чтобы лучше понимать что происходит

для достижения организацией своих целей

чтобы породить внутренний протест исполнителей

7. Достоинством группового решения является

скорость

ответственность

информационная обеспеченность

8. Системный подход позволил ...

исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней

признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа

автоматизировать часть процессов управления

широко использовать математические методы в управлении

9. Диапазон контроля тем меньше, чем ...

выше уровень управления

ниже уровень управления

более значима данная функция управления

выше общая результативность деятельности

10. Анализ внешней среды фирмы – это ...

определение демографических тенденций развития

учет действия правительства в деятельности фирмы

контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для фирмы

организация работы по анализу рынка сбыта

11. На стратегический выбор фирмы влияет

мнение и интуиция главы фирмы

уровень риска

фактор времени

анализ рынка сбыта

контроль внешних факторов и угроз для фирмы

12. Представление об объекте рассмотрения при ситуационном подходе

все меняется: среда, организация, задачи управления

меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация

изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой

организации по общей схеме

любая управленческая задача может быть формализована и представлена в

виде модели, она и помогает управлять правильно

13. Коммуникация – это ...

процесс обмена информацией между людьми и организациями и ее

использование в принятии решений

межличностные отношения вне организации

взаимодействие между организациями и людьми

пропаганда

14. Связь между функциями планирования и контроля ...

имеется, так как именно планирование конкретизирует цели

не имеется, так как в управленческом цикле контроль следует за функцией

организации, а не за планированием

и да, и нет, все зависит от личности руководителя

скорее нет, чем да, так как в основе контроля лежат нормы и стандарты, а

не планы

15. Участник конфликта – это ...

оппонент

подчиненный

руководитель

16. Объектом изучения в теории управления является

организация рабочего места

организация как социальное устройство

деятельность руководителя

процесс управления

17. С позиций менеджмента цель существования организации заключается

в ...

получении прибыли

удовлетворении определенных общественных потребностей

снижении издержек

производстве новых товаров

18. Теория «Х» и «У» объясняет ...

возможности руководителя по активной мотивации подчиненных

как правильно воздействовать на подчиненных для достижения целей

организации

возможные стили руководства

чем авторитарный лидер отличается от лидера либерального

19. Организация функции планирования на успех организации ...
возможно и влияет, так как большинство фирм все же планирует свою деятельность
бесспорно влияет, так как позволяет согласовать действия всех участников бизнеса
вряд ли влияет, скорее это дань моде;
не влияет, так как планированием занят высший уровень управления, а не те, кто «делает дело»
20. Суть концепции школы науки управления (новой школы) состоит в том, что ...
управление – это непрерывный процесс воздействия субъекта на объект управления
отдельная управленческая задача может быть формализована в виде математической модели
признается важность правильной организации труда на каждом рабочем месте
условия работы оказывают активное влияние на результат
21. Большой вклад в разработку идей научной школы внесли ...
П. Друкер и Р. Уотермен
Д. МакГрегор и М. Фоллетт
Г. Гантт и Ф. Гилбрет
Л. Урвик и Д. Муни
22. Власть – это ...
сила
лидерство
право и возможность воздействовать на ситуацию или поведение подчиненных
способность использовать все источники власти
24. Инцидент – это ...
конфликт
действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей
конфликтная ситуация
25. Неверное утверждение
особенность функции контроля состоит в том, что эту функцию осуществляет только высшее руководство
эта функция при реализации требует индивидуального подхода к исполнителям
контроль разнообразен по методам реализации и в разных ситуациях должен осуществляться по-разному
она является парной и зависит от особенностей принятой системы планирования
26. Методы, которые выбирает менеджмент для реализации функции планирования, зависят от ...
национальных особенностей данной экономики

степени неопределенности внешней среды в данном виде бизнеса
технологических особенностей данного бизнеса
субъективных решений высшего руководства

27. Основная задача тактического планирования

обеспечить выживание организации в меняющейся внешней среде

поставить конкретные цели перед исполнителями

обеспечить бесперебойную работу всех звеньев организации

согласовать действия специализированных звеньев организации

28. Бюджетирование, как метод организации планирования ...

должен активно осваиваться отечественными организациями как модный элемент западной практики управления

должен активно осваиваться отечественными организациями, поскольку позволяет управлять внутренними издержками

в отечественной практике не применим из-за различий в учетной политике организаций

следует применять избирательно, поскольку у отечественных предприятий сложились свои приемы внутреннего планирования

Перечень проблемно-теоретических ситуаций для подготовки к экзамену:

1. Какие постулаты научного менеджмента сегодня активно применяются организациями?
2. Опишите, какие постулаты научного менеджмента и других управленческих течений XX века Вы как менеджер (будущий менеджер), используете (использовали) сегодня на практике, внося соответствующую информацию в таблицу.

Название течения	Использую сегодня	Не использую, но было бы полезно взять на вооружение
Школа научного менеджмента		
Школа человеческих отношений		
Административная школа		
Системный подход		
Ситуационный подход		
Количественный подход		

3. Опишите, исходя из идеологии ситуационного подхода, каким образом такие ситуационные факторы как размер организации и

- шаблонность используемых в организации технологий может повлиять на действия управленческого персонала.
4. Перечислите типовые цели, которым может способствовать создание стратегических альянсов или коалиций в бизнес-среде.
 5. Какая из перечисленных школ стратегий Вам ближе и почему?
 6. Имеет ли значение глобализация в сфере электронного бизнеса? Объясните свою точку зрения.
 7. Дайте краткую характеристику и приведите примеры культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
 8. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, фирмы, где Вы работаете (когда-либо работали).
 9. Сравните содержательные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки.
 10. Сравните процессуальные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки
 11. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?
 12. Ваш подчиненный поступает несправедливо по отношению к клиентам: не учитывает потребности клиентов, игнорирует договоренности, учитывает только интересы вашей компании. Используя основные принципы формирования ОС и формулу Рассела, предоставьте подчиненному отрицательную обратную связь.
 13. Как связаны между собой коммуникации в группе и задачи группы? Чем должны отличаться коммуникации в группе стратегического планирования и группе работников, которые раскладывают товар на полках в магазине?
 14. Многие менеджеры отрицательно относятся к введению электронных коммуникаций. Как вы думаете, почему? Что можно сделать для уменьшения сопротивления инновациям в области коммуникаций?
 15. Дайте оценку «открытым коммуникациям» и их влиянию на корпоративную культуру компании.
 16. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании работы подчиненного?
 17. Опишите своими словами, базируясь на Вашем опыте, как Вы понимаете, что означает фактор «Особенности цели»,

предложенный Купером для оценки того, насколько мотивирует исполнителя работа.

18. Предложите способы, которыми можно было бы осуществить расширение работы офиса менеджера, какими – обогащение?
19. Нарисуйте структурную схему организации, в которой Вы работаете (когда-либо работали) и проанализируйте ее с точки зрения количества уровней управления. Определите норму управляемости для различных подразделений. Подумайте, влияние каких факторов определяет норму управляемости в том или ином подразделении.
20. Что такое управленческая проблема и ее решение? Сформулируйте примеры управленческих проблем, которые Вам приходилось решать в Вашей практике?
21. Вспомните ситуации из Вашей практики, когда решение, направленное на разрешение одной проблемы, способствовало либо препятствовало решению другой управленческой проблемы. Почему?
22. Приведите примеры рациональных несвоевременных решений, с которыми Вам пришлось столкнуться в Вашей практике работы. Как Вы думаете, каковы были причины их несвоевременного принятия?
23. Предложите пути совершенствования системы управления для борьбы с бюрократией.
24. Какова суть электронного правительства? Насколько эффективно, на Ваш взгляд, оно работает? Что бы Вы предложили для улучшения его работы?
25. Постройте организационную структуру предприятия, где наблюдалось бы иерархическое и дивизиональное подчинения структурных подразделений.

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Теория управления» включает в себя следующие средства:

- мультимедийный проектор;
- средства аудиовоспроизведения;
- телевизор;
- видеомагнитофон;
- DVD – проигрыватель;
- книжный фонд библиотеки;
- компьютерный класс.

12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины **Рекомендуемая литература ко всем темам:**

Основная литература:

1. Батулин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
3. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

Дополнительная литература:

1. Золотов В. И. Теория организации: Учебно-методический комплекс/ В. И. Золотов, В. И. Степанов. - Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета, 2008. - 185 с.
2. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. В.Я.Горфинкеля, Т.Г.Попадюк.-Москва:Проспект,2013.-424с.
3. Голиченко О.Г. Основные факторы развития национальной инновационной системы: уроки для России/Центральный экономико-математический институт РАН.-М.:Наука,2011.-634с.
4. Сурин А. В. Инновационный менеджмент: учебник/ А. В. Сурин, О. П. Молчанова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 368 с.
5. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ под ред. А. В. Барышевой. - М.: ИТК Дашков и К,2009. - 384 с.
6. Гершман М. А. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ М. А. Гершман. - М.: Маркет ДС, 2010. - 200 с.
7. Иванова Т. Ю. Теория организации: электронный учебник/ Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. - М.: КНОРУС, 2008. – 1 электрон. опт. диск. – УМО –CD-42, CD-55
8. Добрынина Г. А. Управленческие решения: Учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. -64 с.

9. Ивасенко А. Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - М.: КНОРУС, 2008. - 168 с.
10. Карданская Н. Л. Управленческие решения: Учебник / Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.
11. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник / О. И. Ларичев. - М.: Логос, 2008. - 392 с.: ил.
12. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2008. - 440 с.
13. Лукичева Л. И. Управленческие решения: Учебник/Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.: табл.
14. Смирнов Э.А. Управленческие решения./ Э.А. Смирнов, В.Н. Селезнев - М.: Изд-во Национального бизнеса, 2008.
15. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник / А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
16. Куликова Е.Е. Управление рисками. Инновационный аспект. / Е.Е. Куликова. - М.: Бератор-Паблишинг, 2008. - 197 с.
17. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник/ И. Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 511 с.
18. Сажнева С.В. Особенности формирования механизма принятия управленческих решений в условиях рыночных отношений / С.В.Сажнева //Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - № 5.
19. Салихов Ф. Сорок критериев для определения качества управленческих решений / Ф.Салихов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - № 2.
20. Федяков М.И. Деньги к деньгам: инвестиционная практика бизнеса. / М.И. Федяков. - М.: Бератор-Паблишинг, 2008. - 176 с.
21. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб. пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 400 с.
22. Щур Д.Л. Кадровые решения в кризисных условиях: Практическое пособие./ Д.Л. Щур. - М.: Финпресс, 2009. - 144 с.
23. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
24. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

Электронные источники:

1. <http://www.infoteka.economicus.ru> – образовательные электронные ресурсы, относящиеся к различным экономическим дисциплинам.
2. <http://www.glossary.ru> – справочная информация.

3. <http://www.cfin.ru> – корпоративный менеджмент.
4. <http://www.consulting.ru> – новости финансовых организаций.
5. <http://www.minfin.ru> – министерство финансов РФ.
6. <http://www.expert.ru> – журнал Эксперт.
7. <http://www.bookhere.ru> – каталог электронных книг.

Приложение

Примеры и образцы различных форм и видов образовательных технологий

1. Деловая игра «Я – руководитель»

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и

как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- активность группы поддержки (команды претендента);
- корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

Ситуация 1. Добрый по отношению к людям

Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако, поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

Вопросы для обсуждения ситуации:

Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?

Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует хоторнские исследования?

Какие стадии менеджмента прошел, по вашему мнению, отец Джона в своем семейном бизнесе? Считаете ли вы, что он понимает важность

новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма повлияет на его бизнес?

Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

Ситуация 2. Тефлоновый лидер

Опыт прежних президентов США может привести к интересным открытиям, основанным на анализе их деятельности в целом и рассмотрении стиля их руководства в свете истории. Так, интересным примером служит президентство Рональда Рейгана. Его часто называли «тефлоновым» президентом, так как ни проблемы, ни скандалы не влияли на его репутацию. У него был примечательный стиль руководства, в котором отмечают следующие особенности: всегда уделял много внимания способности общаться; в любых ситуациях он пытался зарядить аудиторию оптимизмом. Если дела шли плохо, то внимание аудитории акцентировалось на способах улучшения положения; определил свои главные цели и продолжал двигаться к ним в течение всего срока пребывания на посту президента. Последовательность поведения позволяла ему не метаться между различными важными целями; повторял свои национальные цели снова и снова, поэтому каждый знал, что он собирается делать. Это было важно для его сторонников, которые становились его группой поддержки; пытался прийти к компромиссу, когда понимал, что в данном случае ему не удастся достигнуть всего, на что он рассчитывал. Он не попадал в ловушку альтернативы «все или ничего»; концентрировал внимание лишь на важнейших вопросах, не отвлекаясь на принятие повседневных решений; предоставлял это тем, кто был в них более опытен; во время заседания кабинета поощрял свободное высказывание суждений; если люди были не согласны с большинством, они об этом говорили. Это позволяло Рейгану знакомиться с разными точками зрения на проблему; считал, что для руководителя важно окружить себя талантливыми людьми. В таком случае он мог делегировать им полномочия и позволить проводить согласованную политику.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Попробуйте объяснить подход Рейгана к руководству на основе поведенческих теорий. Воспользуйтесь в своем ответе цитатами и примерами.

Как можно использовать ситуационные модели руководства для объяснения успешного стиля президента Рейгана?

Был ли Рейган харизматическим лидером? Обоснуйте свой ответ. Что у него общего и чем он отличается от последующих президентов, например от Б. Клинтона и Д. Буша?

Ситуация 3. Контрастные стили

В течение восьми лет Генри Адаме работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала

должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работящего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими — это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку — и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации?

Какой метод использует Джейн в работе с людьми?

Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

Ситуация 4. Когда начальника нет на месте

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему

удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела. Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?

Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.

К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?

Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

Ситуация 5. Жилищный вопрос

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну, и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо было найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все – от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлтеров, от

представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу.

Вопросы для обсуждения ситуации:

По-вашему мнению, сработает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.

Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?

Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?

Как вы думаете, Владимир Петрович эффективный менеджер или эффективный политик? Есть ли между ними отличие?

Ситуация 6. «Новичок»

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

Вопросы для обсуждения ситуации:

Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?

Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?

Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?

Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.

Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Ситуация 7. Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «General Motors» учредила автономное подразделение «Сатурн» для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

- 1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;
- 2) вовлечь работников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8—15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы: межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» были форма оплаты труда работников и участие рядовых рабочих в процессе принятия решений. Сущность новой системы оплаты труда была связана с планом 5%-ного риска и вознаграждения. Это означало, что работники будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% они начнут получать, когда каждый работник добьется определенной производительности и качества. Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (трансмиссия, кузов и ходовая часть). Во главе каждого подразделения находились советники, которые образовывали комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Во главе структуры корпорации стояла организация, занятая долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации. С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то что данный проект был успешным, существуют до сих пор организационные проблемы. Во-первых, вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд. Во-вторых, в погоне за производительностью рабочее время увеличилось до 50 часов в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса. В-третьих, растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством автономного подразделения «Сатурна». В-четвертых, растет число недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены

самоуправляемых команд. В-пятых, в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 час. Однако, несмотря на недостатки, эксперимент по созданию подразделения «Сатурн» в целом удался, при этом прошла проверку сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы для обсуждения ситуации:

В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?

Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

Если бы вы были менеджером «Сатурна», чтобы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям - научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9-10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3-4 часа.

Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций - сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо

использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура занятия В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме - дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть - обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение - дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность - до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность - 15-20 минут.

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка презентации и доклада

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader. Самая простая программа для создания презентаций - Microsoft PowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. **Иллюстрация** - представление реально существующего зрительного ряда. **Образы** - в отличие от иллюстраций - метафора. Их назначение - вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. **Диаграмма** - визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. **Таблица** - конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение - структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;

- слайды - визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;

- текстовое содержание презентации - устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;

- раздаточный материал - должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при

получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего практического занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

Заключение - ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Подготовка реферата

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п.

К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки.

Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями.

Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п.

Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

- **монографические** - рефераты, написанные на основе одного источника;
- **обзорные** - рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования.

Структура реферата

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение
4. Основная часть
5. Заключение
6. Список использованной литературы
7. Приложения

Подготовка эссе

Эссе - вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в водной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном

познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть - рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы "за" и "против" них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) - обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет- сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме. Общее оформление списка использованной литературы для эссе аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата.

Приложения могут включать иллюстративный материал (схемы, диаграммы, рисунки, таблицы и др.). При этом приложения являются продолжением самой работы, т.е. на них продолжается сквозная нумерация, но в общем объеме эссе они не учитываются.