

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Подольникова Е.М.

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие для практических занятий
и самостоятельной работы студентов направления подготовки
23.03.02 Наземные транспортно-технологические комплексы
всех форм обучения

Брянская область, 2021

УДК 639.138 (076)

ББК 65.290-2

П 44

Подольникова, Е. М. Менеджмент: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 23.03.02 Наземные транспортно-технологические комплексы всех форм обучения / Е. М. Подольникова. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2021. - 52 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки 23.03.02 Наземные транспортно-технологические комплексы. В нем представлены основные понятия, контрольные вопросы, творческие задания, практические задания, задания для самостоятельной работы и контрольные тесты по темам, предусмотренным учебным планом.

Рецензент: доцент, к.э.н. О.М. Хохрина.

Рекомендовано учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол №5 от 17 июня 2021 г.

© ФГБОУ ВО БГАУ, 2021

© Подольникова Е.М., 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	5
ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	9
ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	12
ТЕМА 4. МЕХАНИЗМ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	18
ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	24
ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ	28
ТЕМА 7. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	35
ТЕМА 8. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ	42
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ	48
ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ	50
ЛИТЕРАТУРА	51

ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины «Менеджмент» заключается в формировании у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области менеджмента, которые позволят принимать им эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

В результате изучения данного курса студент должен:

Знать:

- инструментарий организационно-управленческой теории, основные принципы командной работы, характеристики групп в организации, создание команд и управление ими;
- особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе;
- критерии оценки идей, информации, знаний и опыта;
- инструменты и методы управления временем;
- особенности профессиональной карьеры и стратегии профессионального развития, эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств.

Уметь:

- работать в команде на основе стратегии сотрудничества;
- анализировать возможные последствия личных действий в командной работе и строить продуктивное взаимодействие с учетом этого;
- конструктивно оценивать идеи, информацию, знания и опыт членов команды;
- применять инструменты и методы управления временем;
- планировать профессиональную карьеру.

Владеть:

- способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели;
- способностью строить продуктивное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям;
- способностью обмениваться идеями, информацией, знанием и опытом в командной работе;
- навыками применения инструментов и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- способностью определять стратегию профессионального развития.

Назначение пособия - рационализация учебного процесса, а также оказание методической помощи студентам в закреплении приобретаемых знаний путем выполнения творческих и практических заданий по основным темам курса.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия

Менеджмент - это система управления предприятием в условиях рыночной экономики.

Под **субъектом** управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

Объектом управления, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

Предметом менеджмента является комплекс управленческих отношений работников, подразделений, организаций, как по вертикали, так и по горизонтали иерархии как во внутренней, так и во внешней среде.

Контрольные вопросы

1. Сущность управления и менеджмента
2. Роль менеджмента в современном обществе
3. Труд менеджера и его особенности

Творческие задания

Задание 1. В настоящее время встречаются точки зрения:

- существует наука «Менеджмент» и все ошибки хозяйственников и администраторов объясняются слабым их знакомством с настоящей теорией управления;

- менеджмент – это не строгая научная дисциплина, а собрание противоречивых доктринальных соображений, априорных утопий и интерпретаций. О некоторых теориях менеджмента можно сказать, что это интеллектуально приспособленные игры, выдуманные человеком.

Какую из приведенных точек зрения Вы считаете верной? Аргументируйте свою точку зрения.

Задание 2. Число парадоксальных утверждений в науке отражает, как правило, меру нашего незнания предмета исследования. Но верно и то, что парадоксы полезны, что они будят мысль и становятся «точками роста» научного знания. В менеджменте тоже есть свои парадоксы, например, тогда как механизм регулирования технических систем базируются на фундаментальных законах физики, электротехники или химии, то механизмы управления в организациях построены на произвольно выбранных принципах, методах и моделях.

Экономисты жалуются: разработанные ими теории совсем не используются в менеджменте. Авторитеты в области менеджмента совершенно игнорируют достижения экономической науки. Большой частью они создают свои кон-

цепции, скрупулезно изучая практику фирм, добившихся успеха, или обобщая собственный опыт управленческого консультирования.

Проанализируйте и объясните главный парадокс менеджмента: управление социально-экономическими системами строится не на основе законов экономики, а на субъективно интерпретируемых прецедентах хозяйственной жизни.

Задание 3. Подумайте и ответьте на вопросы:

Какими из менеджерских умений и навыков Вы обладаете в данный момент?

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Какие черты американской и японской моделей менеджмента используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Таблица 1 – Сравнительная характеристика американской и японской модели менеджмента

Характеристики	от Японской модели	от Американской модели
Качества делового человека		
Критерии продвижения по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

Примечание: Вы можете изобразить это в виде сравнительной таблицы или написать эссе.

Контрольный тест

1. Предметами изучения науки менеджмента являются

- А. Управляемая социально-экономическая система
- В. Движение информации по каналам прямой и обратной связи
- С. Отношения между людьми
- D. Управленческая деятельность человека
- Е. Законы развития общества

2. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что организация – это сложная социально-экономическая система, на функционирование которой воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды

- А. Менеджмент как искусство управления
- В. Менеджмент как наука управления
- С. Самоменеджмент
- D. Менеджмент как объективная необходимость

3. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что менеджмент – это сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде концепций, принципов, теорий, способов и форм управления

- А. Менеджмент как искусство управления
- В. Менеджмент как наука управления
- С. Самоменеджмент
- D. Менеджмент как объективная необходимость

4. Управление - это

- А. Целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с целью приведения его в заданное состояние
- В. Руководство производственной деятельностью, сбытом, финансами, персоналом и др.
- С. Общественный характер труда
- D. Морально-этические рычаги воздействия

5. Предметом и результатом труда в управлении является

- А. Земля и техника
- В. Произведенная продукция
- С. Полученная и переработанная информация

6. Средством труда в управлении является

- А. Машины и сельскохозяйственная техника
- В. Все то, что используется для получения и переработки информации – компьютеры, телефоны, авторучки и пр.
- С. Средства мобильной связи

7. Укажите характер труда руководителя

- А. Непроизводительный труд
- В. Производительный труд
- С. Отдельные виды деятельности носят производительный характер, отдельные – непроизводительный
- D. Правильный ответ не указан

8. Наиболее точное определение понятия «управленческий труд»

- А. Это труд, направленный на изучение передового опыта
- В. Это труд по прогнозированию, планированию, принятию решений, контролю, координации и регулированию производства

- С. Это труд, который носит производительный характер, так как работники управления входят в состав «совокупного рабочего»
- D. Это труд, результатом которого являются материальные блага

9. Управленческий труд четко делится на

- А. Труд линейного руководителя и труд специалиста
- В. Труд специалиста и технического исполнителя
- С. Труд линейного руководителя и технического исполнителя
- D. Труд линейного руководителя, труд специалиста и технического исполнителя

10. Наиболее точное определение понятия «научная организация управленческого труда»

- А. Это организация рабочих мест и обеспечение нормальных условий труда
- В. Это процесс, имеющий инженерно-технические, экономические, социальные и психофизические аспекты
- С. Это процесс систематического совершенствования существующей его организации на основе широкого использования науки и передового опыта
- D. Техника личной работы менеджеров

11. Характеристики понятия «принцип управления»

- А. Руководящая идея деятельности
- В. Правила управления
- С. Организационные положения, определяющие виды и формы управления
- D. Формы управления производством
- E. Регламенты управленческой деятельности

12. Основные задачи профессионального управленца, реализующие менеджмент как науку и искусство

- А. Овладеть научными основами
- В. Уметь творчески применять теорию управления
- С. Правильно выбирать единицы измерения
- D. Постоянно контролировать результаты деятельности
- E. Четко устанавливать цели деятельности

13. Для повышения эффективности управления в современных условиях менеджер должен ориентироваться в первую очередь на людей, а не задачи:

- А. да
- В. нет
- С. в зависимости от ситуации

14. Высококвалифицированные профессионалы в сфере организации и управления социально-экономическими процессами

- А. Диспетчеры
- В. Инспекторы
- С. Менеджеры
- D. Агенты

ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия

Функции менеджмента - это вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Для выполнения соответствующих функций создается аппарат управления.

Аппарат управления - это система взаимоотношений, взаимодействующих звеньев и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями и располагаемых материально-технической базой для достижения поставленных целей.

Конкретные функции менеджмента - это узкоспециализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями.

Контрольные вопросы

1. Сущность функций менеджмента, их классификация
2. Основные функции менеджмента
3. Конкретные функции менеджмента

Творческое задание

Задание 1. Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;
2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;
3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;
4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 2 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, регулирование, координирование, мотивация или контроль.

Таблица 2 – Соответствие принимаемых решений функциям менеджмента

Решение	Функция менеджмента
1. Внесение изменений в структуру управления предприятием вследствие изменения факторов внешней среды	
2. Разработка цели и миссии предприятия	
3. Исследование факторов внешней среды и их влияние на перспективы развития предприятия	
4. Проектирование организационной структуры управления	
5. Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
6. Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
7. Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
8. Разработка способов измерения результатов работы	
9. Осуществление вознаграждения за работу	
10. Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
11. Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
12. Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	

Задание 2. Для эффективного выполнения функций менеджмента необходимо обладать определенными навыками, которые представлены в таблице 3. Определите для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента необходимо обладать тем или иным навыком.

Таблица 3 – Соответствие навыков функциям менеджмента

Навык	Функция менеджмента
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Наставничество	
13. Ведение переговоров	
14. Понимание организационной культуры	
15. Изучение внешней среды	
16. Постановка целей	
17. Творческий подход к решению проблем	

Контрольный тест

1. Функции управления - это

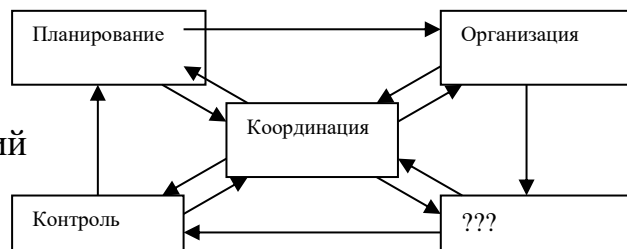
- А. управленческая деятельность
- В. обособленный вид управленческой деятельности
- С. должностная обязанность менеджера

2. Укажите составные части функций управления

- А. Работа, элементы
- В. Подфункция, операция, элементы
- С. Подфункция, операция
- D. Подфункция, работа, операция

3. Какая функция управления не представлена в схеме

- А. Мотивация
- В. Распределение
- С. Доведение планов
- D. Определение действий



4. Планирование - это

- А. Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. Вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей
- С. Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
- D. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

5. Организация - это

- А. Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей
- С. Формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы
- D. Определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей

6. Контроль - это

- А. Меры по коррекции всех значительных отклонений от плана
- В. Наблюдение, проверка всех сторон деятельности
- С. Наблюдение за выполнением работ, намеченных планом

○ D. Это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации

7. Координация - это

○ A. Функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность

○ B. Установление взаимодействия между подсистемами организации

○ C. Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей

○ D. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

8. Нужно ли планировать рабочее время

○ A. Да, обязательно

○ B. Желательно

○ C. Можно и не планировать

○ D. Не нужно

9. Для чего нужно планировать рабочее время

○ A. Это дает возможность более продуктивно его использовать

○ B. Создается более определенная система в работе руководителей и специалистов

○ C. Позволяет лучше организовать взаимодействие между работниками аппарата управления

○ D. Всякая работа должна быть строго распределена по времени

○ E. Верны варианты «А» - «В»

○ F. Все варианты верны

○ G. Ни один из вариантов не верен

10. В классической управленческой теории к функциям менеджмента относятся

A. Контроль

B. Выработка стратегий

C. мотивация

D. планирование

составление документов

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия

Организация - это социальная общность (структура), которая движется в направлении к определенной цели и которая характеризуется четко структурированной системой деятельности, имеющей ясно выраженные границы.

Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды. **Внешняя среда** включает:

- экономические условия в данной стране,
- правительственные акты,
- профсоюзы,
- конкурирующие организации,
- потребителей,
- а также общественные взгляды, технику и технологию в целом.

Внешние факторы подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

- а) Поставщики
- б) Трудовые ресурсы
- в) Законодательство
- г) Потребители
- д) Конкуренты.
- е) Собственники

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не влияют на деятельность организации напрямую, но все же должны учитываться в ее деятельности:

1. Экономическое окружение
2. Политическое окружение.
3. Технологическое окружение
4. Социально-культурное окружение
5. Международное окружение
6. Отношения с местным населением

Внутренняя среда организации включает такие переменные как:

1. Цели
2. Структура организации
3. Персонал
4. Ресурсы
5. Технология
6. Миссия организации

Контрольные вопросы

1. Понятие организации
2. Концепция жизненного цикла организации
3. Внутренняя среда организации
4. Внешняя среда функционирования организации

Творческое задание

Задание 1. Исходя из ниже приведённых факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 4 – Влияние факторов внешней среды

Факторы 1	Способствуют 2	Затрудняют 3
1. Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2. Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психологии, традиции, привычки населения)		
4. Природные ресурсы России		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных стран к рыночным преобразованиям в России)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, частной, муниципальной)		
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14. Инфляция (уровень и динамика)		
15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Приведите примеры ситуации (или вид деятельности предприятия), в которой целесообразнее использовать:

1. Линейную структуру управления;

2. Линейно-функциональную структуру управления;
3. Функциональную структуру управления.

Задание 2. Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

Предприятие 1.

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

Предприятие 2.

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия - рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3.

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители - люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы - приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

Задание 3. Философия ОАО «Компания СЛАВИЧ» заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. Компания реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Укажите ошибки, которые, на Ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

Задание 4. Дайте сравнительную характеристику понятий «стратегия» и «тактика». Какие стратегические альтернативы существуют у организации? От чего зависит выбор стратегии?

Контрольный тест

1. Организация - это
- А. Группа людей с общими целями
 - В. Оргструктура и кадры
 - С. Философия, ценности, нормы поведения
 - D. Организационная культура и ресурсы

2. Основные ресурсы организации:

- А. Люди
- В. Основной капитал
- С.оборотный капитал
- D. Технология и информация
- E. Структура организации
- F. Цели организации
- G. Культура организации

3. Факторы внешней среды организации:

- А. Структура организации
- В. Цели организации
- С. Культура организации
- D. Профсоюзы
- E. Система ценностей в обществе
- F. Правительственные акты

4. Факторы внешней среды, являющиеся косвенными для жизнедеятельности организации:

- А. Цели, задачи, структура, люди и технологии
- В. Государственные органы управления (налоговая полиция, пожарная инспекция и т.д.)
- С. Законодательство, социальные убеждения, финансовая политика, технологические изменения
- D. Поставщики, государство, конкуренты, потребители
- E. Международные события, политические, социокультурные, экономические факторы и достижения НТП

5. Производство - это

- А. Процесс создания человеческим трудом потребительских ценностей при определенных общественных отношениях
- В. Процесс создания материальных благ
- С. Целенаправленное воздействие на сырье и ресурсы с целью их преобразования в готовую продукцию или полуфабрикаты с помощью трудовых ресурсов и НИОКР
- D. Все ответы верны

6. Виды производственных процессов

- А. Основные
- В. Вспомогательные
- С. Обслуживающие
- D. Все ответы верны

7. Цель организации - это

- А. Решение всех проблем

- В. Получение наибольшей прибыли
- С. Конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации
- D. Определение критической области управленческого воздействия

8. Целям организации не характерны

- А. Четкая ориентация на определенный интервал времени
- В. Конкретность и измеримость
- С. Непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами
- D. Соответствие статусу фирмы

9. Коренное обновление производственной базы предприятия – это

- А. Стратегическая цель
- В. Tактическая цель
- С. Kраткосрочная цель

10. Проведение капитального ремонта машинно-тракторного парка предприятия – это...

- А. Стратегическая цель
- В. Tактическая цель
- С. Kраткосрочная цель

11. Укрепление финансовой устойчивости предприятия – это...

- А. Технологическая цель
- В. Экономическая цель
- С. Административная цель
- D. Социальная цель

12. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – выживание, основная задача – выход на рынок:

- А. Рождение организации
- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- E. Возрождение либо исчезновение

13. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост, основная задача – укрепление позиций и захват рынка:

- А. Рождение организации
- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- E. Возрождение либо исчезновение

14. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – систематический сбалансированный рост, формирование имиджа, основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка:

- А. Рождение организации
- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- E. Возрождение либо исчезновение

15. Понятие, характеризующееся как «.. группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно:

- А. Организация
- В. Формальная организация
- С. Коммерческое предприятие
- D. Неформальная организация
- E. Группа людей

ТЕМА 4. МЕХАНИЗМ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия

Методы управления производством - это способы целенаправленного воздействия на работников и производственные коллективы, обеспечивающие координацию их деятельности в процессе производства.

Контрольные вопросы

1. Понятие, сущность и классификация методов управления
2. Экономические методы управления
3. Организационно-распорядительные методы управления
4. Социально-психологические методы управления

Творческое задание

«Социально-психологические методы управления»

Методика выполнения.

1. Каждому студенту предлагается заполнить карточку, в которой указываются фамилии трех, вызывающих наибольшие симпатии, своих товарищей по группе. В верхнем правом углу карточки студент указывает свою фамилию.

Приводим образец такой карточки:

Андрюшин К.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доминский Д. 2. Ларченко С. 3. Николаенко А

Для того, чтобы в группе выполнением данного упражнения были заняты все присутствующие студенты, карточки составляются в 8-10 экземплярах. Та-

ким образом, формируется 8-10 комплектов карточек, над которым работают примерно 2-3 студента.

2. Карточки какого комплекта, число которых соответствует количеству присутствующих студентов, располагаются в алфавитном порядке. Результаты опроса студентов из каждой карточки заносятся в матрицу. Взаимный выбор в матрице обозначаем крестиком, заключенным в кружок (таблица 5).

3. Для выявления микрогрупп первичного коллектива необходимо составить новую матрицу (таблица 6).

Таблица 5 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Андрюшин				⊕						+				+	
2	Бородко			⊕						+						⊕
3	Громов		⊕						+		+					
4	Доминский	⊕		+												+
5	Ожегов	+							+					⊕		
6	Зайцев				+			⊕						+		
7	Ильин		+				⊕					⊕				
8	Карасев		+							+				⊕		
9	Катюшин	+				+							+			
10	Кузнецов		+					+								⊕
11	Курчин				+			⊕					⊕			
12	Ларченко	+					+					⊕				
13	Лобанов					⊕			⊕							+
14	Муравьев					+		+			⊕					
15	Николаенко		⊕						+					+		
Количество выборов		3	5	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2
Количество взаимных выборов		1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1

Новая матрица (таблица 6) составляется в следующем порядке:

Заготавливаем такую же матричную сетку, как и для матрицы 5. Из верхнего угла в правый нижний проводим диагональную линию, перечеркивая расположенные по этой линии клетки квадрата.

Из матрицы 5 выбираем любого члена коллектива, имеющего с кем-либо взаимный выбор.

Его порядковый номер и фамилию заносим в первую строчку матрицы 6. Этот же номер проставляем в первой клетке сверху (№1 - Андрюшин). Затем из матрицы 5 выбираем тех, кто находится во взаимном выборе с занесенным в первую строчку. Его порядковый номер и фамилию записываем во вторую строку (№4 - Доменский). Этот же номер (№4) заносим сверху во вторую колонку. В соответствующие клетки матрицы записываем крестик. Следующего члена коллектива, находящегося во взаимном выборе, записываем в третью строчку с сохранением его номера из первой матрицы. Знак взаимного выбора «+» проставляем в соответствующую клетку.

Таблица 6 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	4	2	3	15	5	13	8	6	7	11	12	10	14	9
1	Андрюшин		+													
4	Доминский	+														
2	Бородко				+	+										
3	Громов			+												
15	Николаенко			+												
5	Ожегов							+								
13	Лобанов						+		+							
8	Карасев							+								
6	Зайцев										+					
7	Ильин									+		+				
11	Курчин										+		+			
12	Ларченко											+				
10	Кузнецов														+	
14	Муравьев													+		
9	Катюшин															

4. Выбор из матрицы 5 продолжаем до полной исчерпаемости взаимных выборов у всех заносимых в последующую строчку. Таким образом, замыкается круг лиц со взаимным выбором. Лиц, не имеющих взаимного выбора, записываем в последних строчках. Затем оконтуриваем выявленные микрогруппы.

5. Сделать выводы по новой матрице.

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Определите к какому методу управления относится соответствующая характеристика (таблица 7).

Таблица 7 – Соответствие характеристик методам управления

Характеристики методов управления		Методы управления
Способ воздействия	Принуждение	
	Побуждение	
Основа применения	Достижение психологического комфорта	
	Угроза наказания	
	Возможность увеличить доход	
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации	
	Адаптивные к личности	
	Жесткие	
Требования к объекту	Исполнительность	
	Организованность	
	Профессионализм	
	Умение работать в команде	
	Инициативность	

Контрольный тест

1. Методы управления - это

- А. Закономерности управления
- В. Основные правила управления
- С. Управленческие законы
- D. Способы воздействия субъекта на объект

2. Административные методы управления основываются на

- А. Законодательных и нормативных актах
- В. Экономических интересах объектов управления
- С. Воздействии на социально-бытовые условия работающих
- D. Штрафных санкциях

3. Методы управления – это

- А. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления
- В. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для увеличения производительности труда
- С. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для увеличения эффективности производства
- D. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенного результата

4. Укажите правильную классификацию методов управления

- А. Экономические, административные, организационно-распорядительные
- В. Экономические, организационно-распорядительные, психологические
- С. Экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические
- D. Экономические, организационные, социальные

5. В основе методов управления лежат

- А. Физиологические и социальные потребности человека
- В. Побудительные мотивы работников к труду, их потребности и интересы
- С. Потребности человека в пище, одежде, жилье, безопасности и признании

6. Экономические методы управления...

- А. Основаны на правах ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления
- В. Опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества
- С. Предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных
- D. Построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей

7. Методы управления, основанные на использовании руководителем власти и ответственности подчиненных

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

8. Методы управления, использующие для воздействия морально-социальные и духовные мотивы поведения работников

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

9. Для повышения эффективности производства на предприятии целесообразно использовать методы управления

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические
- D. Систему этих методов

10. Для наведения дисциплины в коллективе необходимо использовать в первую очередь методы управления

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

11. Экономические методы управления предусматривают

- А. Материальное стимулирование работника
- В. Применение штрафных санкций
- С. Вручение почетной грамоты
- D. Объявление выговора

12. Социально-психологические методы управления

- А. Присуждение государственной премии
- В. Вручение почетной грамоты
- С. Материальное стимулирование работника
- D. Объявление выговора

13. Экономические рычаги, оказывающие преимущественное влияние на уровне личности работника

- А. Заработная плата
- В. Кредит
- С. Прибыль
- D. Премия
- E. Рентабельность
- F. Доплата за качество работы
- G. Фондоотдача

14. Экономические рычаги, оказывающие преимущественное влияние на уровне предприятия (коллектива)

- А. Заработная плата
- В. Кредит
- С. Прибыль
- D. Премия
- E. Рентабельность
- F. Доплата за качество работы
- G. Фондоотдача

15. К какому виду организационного воздействия относится Устав

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

16. К какому виду организационного воздействия относятся нормы управляемости

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

17. К какому виду организационного воздействия относится инструкция по технике безопасности

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

18. К какому виду организационного воздействия относится должностная инструкция специалиста

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

19. Документы и виды деятельности, обеспечивающие распорядительное воздействие

- А. Приказы
- В. Нормы обслуживания
- С. Распоряжения
- D. Постановления
- E. ГОСТы по делопроизводству
- F. Распорядок рабочего дня
- G. Регламент работы

20. В последние годы наибольшее развитие у нас получили методы управления

- А. Административные

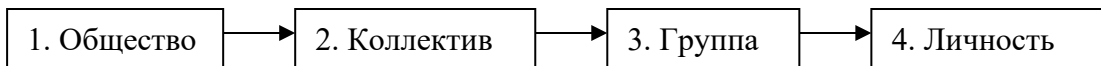
- В. Экономические
- С. Социально-психологические
- D. Балансовые
- Е. Сетевые

21. Неформальная структура трудового коллектива определяется

- А. Должностным положением его членов
- В. Наличием разнообразных связей и межличностных отношений между его членами

22. Расставить правильно уровни иерархии социальных процессов

- А. 1,2,3,4
- В. 4,3,2,1
- С. 3,2,4,1
- D. 2,4,3,1



ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Основные понятия

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Цель управленческого решения - обеспечение достижения целей организации.

Требования к процедуре принятия решений:

- Своевременность – означает, что следует постараться точно определить время принятия решения.
- Обоснованность – сравнительный анализ альтернатив и выбор наилучшей из них по сформулированному критерию - оптимальное решение.
- Директивность и адресность – директивность определяет обязательность его исполнения для того, кто является ответственным за его реализацию.
- Непротиворечивость – решения должны быть согласованы с ранее принимаемыми решениями.
- Правомочность – решения принимаются в рамках делегированных полномочий.
- Обеспеченность ресурсами – наличие определенных информационных, материальных и человеческих ресурсов, необходимых для реализации принятого решения
- Ясность и лаконичность – недопустимость двойственного толкования решений.

Контрольные вопросы

1. Понятие управленческого решения
2. Классификация управленческих решений
3. Принципы принятия решения
4. Технология принятия управленческого решения

Творческие задания

Задание 1. В результате оптимизации организационной структуры управления возможно увеличение выручки в сельскохозяйственной организации на 12,5% и сокращение затрат на содержание аппарата управления на 10%. При функционировании действующей структуры управления выручка в организации составляла 80 млн. руб., а расходы на содержание аппарата управления – 20 млн. руб.

Определите индекс повышения эффективности проектируемой организационной структуры управления.

Задание 2. Руководством предприятия разработаны несколько вариантов расширения производства, обеспечивающих примерно одинаковый рост эффективности деятельности:

1. Строительство нового предприятия.
2. Строительство нового цеха на существующем предприятии.
3. Замена оборудования.
4. Организация производства на другом предприятии.

Для принятия альтернативного управленческого решения проведен экспертный анализ предложенных вариантов по ряду критериев, для каждого из которых установлена важность (вес) для ЛПР: 1 - для наименее существенного и 5 - для наиболее существенного.

Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка вариантов расширения производства

Критерии	Вес	Порядок предпочтения вариантов				Суммарный вес по варианту			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
Перспективность	4	4	3	1	9				
Возможность финансирования	5	1	2	4	3				
Наличие подрядчика	1	3	4	2	1				
Отношение местных органов власти	2	4	1	3	7				
Охрана среды	3	3	1	9	4				
Социальные вопросы	3	4	3	2	1				
Удобство персонала	2	2	4	3	1				

Воспользовавшись представленными в таблице 8 данными, заполните последний раздел таблицы и определите наиболее предпочтительный вариант расширения производства.

Решение

Оценка вариантов расширения производства

Критерии	Суммарный вес по данному варианту			
	I	II	III	IV
Перспективность				
Возможность финансирования				
Наличие подрядчика				
Отношение местных органов власти				
Охрана среды				
Социальные вопросы				
Удобство персонала				
Итого				

Задание 3. Руководство предприятия рассматривает четыре альтернативных метода строительства объекта (A1, A2, A3, A4), применение которых в различных погодных условиях потребует следующих издержек (табл. 9).

Таблица 9 - Возможные издержки

События		Альтернативы строительства			
		A1	A2	A3	A4
E1	Снег	20	20	26	30
E2	Дождь	25	30	35	30
E3	Хорошая погода	20	18	10	22

Примите решение о выборе метода строительства, опираясь на критерий оптимизма.

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Вы - начальник производственного цеха фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится, в том числе по следующим причинам:

хорошая зарплата (34% работников)

хорошие условия труда - 6%

хорошие отношения в коллективе - 18%

работа соответствует образованию и наклонностям - 15%.

из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

уважение в коллективе - 24%

интересная работа - 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?

2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?

3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

Контрольный тест

1. Процесс управления - это

- А. Целенаправленная деятельность аппарата управления
- В. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений
- С. Управленческая деятельность
- D. Все вышесказанное верно

2. Управленческое решение – это

- А. Решение, принимаемое там, где возникла проблемная ситуация
- В. Концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии
- С. Формула управленческого воздействия на управляемый объект
- D. Четкие и обоснованные формулировки задач

3. Классы решений по направлению решения:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

4. Классы решений по количеству целей:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые

- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

5. Классы решений по глубине воздействия:

- A. Индивидуальные, групповые
- B. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

6. Классы решений, не входящие в группировку по длительности действия

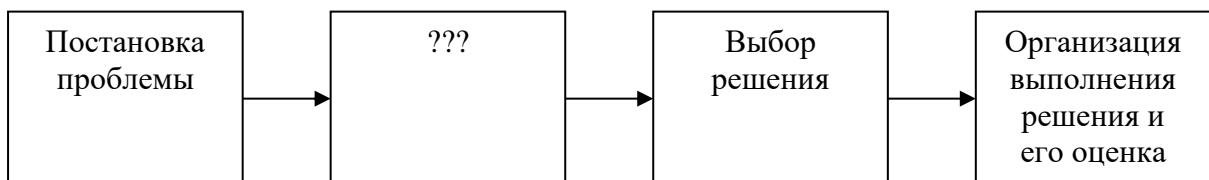
- A. Стратегические
- B. Оперативные
- С. Tактические
- D. Экономические

7. Классы решений при группировке по лицам, принимающим решение:

- A. Индивидуальные, групповые
- B. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

8. Пункт, не указанный в схеме процесса принятия решений

- A. Сбор необходимой информации
- B. Разработка вариантов решения
- С. Определение критериев выбора
- D. План реализации выбранного решения



ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ

Основные понятия

Группа – это два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи, достичь общей цели. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием.

Формальные группы создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей.

Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

Вертикальная группа создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной, группой руководителя или командной группой.

Горизонтальная группа создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов.

Специальные целевые группы создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей.

Команда – общность людей, связанных единой целью и принципами взаимодействия, обладающих взаимодополняющими умениями, собранных для решения определенных задач. В команде есть ярко выраженное разделение социальных ролей, где тон задает лидер (капитан), а остальные участники находятся в различной степени соподчинения.

Контрольные вопросы

1. Группы в организации и их типы
2. Неформальные группы и причины их возникновения
3. Управление неформальной группой
4. Характеристика групп и их эффективность
5. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
6. Преимущества и недостатки работы в командах

Творческие задания

Задание 1. Рабочий день на одном петербургском промышленном предприятии для большинства сотрудников начинается с непременно чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано - практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уж не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов - хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. Все это происходит на нижних этажах, где размешены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно. Месторасположение туалетов можно определить по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат - на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно категориями тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения предприятия существуют, чтобы загружать их

производственные мощности. На верхних этажах находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретарши. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор рассуждает об управлении по целям, о всеобщем менеджменте качества и о внедрении автоматизированной системы управления.

Вопросы:

1. Проанализируйте корпоративную культуру данного предприятия и определите основные ценности, исповедуемые данной компанией.
2. Предложите пути преобразования описанной корпоративной культуры.

Задание 2. Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

1. Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Тест «Человек и коллектив»

Описание теста: Организация эффективно работающего коллектива - сложный и трудоемкий процесс. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью. Его нельзя создать без усилий, целеустремленности и доверия. Организующая роль руководителя проявляется, прежде всего, в функциях координации. На основе стоящих перед организацией целей и задач он призван обеспечить согласованные и целенаправленные действия подчиненного ему персонала.

Инструкция к тесту: для выполнения теста необходимо выбрать одно утверждение из каждой предлагаемой пары.

Утверждения теста:

1. А) обычно я настойчиво добиваюсь своего
Б) чаще я стараюсь найти точки соприкосновения с окружающими
2. А) я всегда стараюсь избегать конфликтов
Б) я считаю, что доказывать свою правоту можно, невзирая ни на что
3. А) мне неприятно отказываться от своей точки зрения
Б) я всегда стараюсь войти в положение другого человека
4. А) я думаю, что не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми

- Б) непонимание друг друга меня всегда беспокоит
5. А) я стараюсь всегда успокоить партнера и сохранить отношения
Б) я считаю, что свою точку зрения нужно доказывать всегда
6. А) в любом споре нужно искать точки соприкосновения
Б) самое главное - стремиться к осуществлению собственных замыслов
7. А) обычно я ставлю свою позицию на обсуждение в группе
Б) я считаю, что правильнее демонстрировать преимущество своих взглядов
8. А) меня мало интересуют мнения других
Б) понять других - очень важно
9. А) я не скрываю своих взглядов
Б) в процессе беседы я слежу за ходом мысли партнера
10. А) я уважаю людей, которые могут настоять на своем
Б) гибкость - важная черта характера делового человека

Ключ: Для подведения итогов теста оцените совпадения ответов одним баллом.

Ориентированность на противоборство (П) - 1А; 2Б; 3А; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8А; 9А; 10А.

Ориентированность на сотрудничество (С) - 1Б; 2А; 3Б; 4Б; 5А; 6А; 7А; 8Б; 9Б; 10Б.

Интерпретация результатов: если П преобладает, необходимо срочно менять стиль отношений с коллективом.

Контрольный тест

1. Группа сформирована и успешно работает, эффективно выполняя поставленные перед ней задачи, на стадии
- А. Формирования
 - В. Нормализации
 - С. Выполнения работы
 - D. Бурления
2. Объединение некоторого количества людей, взаимодействующих в рамках деятельности по достижению общих целей к воспринимающих себя в качестве единого целого, называется
- А. Объединение
 - В. Группа
 - С. Подразделение
 - D. Команда
3. Люди стремятся в группы в том случае, если от группы они получают

больше ресурсов, чем затрачивают для объединения или вхождения в группы, в соответствии теорией

- А. Дж. Хоманса
- В. Близости
- С. Равновесия
- D. Обмена

4. Люди вынуждены взаимодействовать при решении определенных задач. Взаимодействие при решении задач сопровождается возникновением различных чувств и эмоций у людей. Чем больше люди будут стремиться к сотрудничеству, тем больше положительных чувств они будут испытывать при взаимодействии. Данное утверждение верно в соответствии с теорией

- А. Обмена
- В. Близости
- С. Дж. Хоманса
- D. Равновесия

5. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название

- А. Формального лидерства
- В. Неформального лидерства

6. Основными причинами формирования социальных групп являются следующие

- А. Работники приходят к пониманию, что достижение определенных целей возможно только на основе соединения членов организации
- В. В ходе трудовой деятельности индивидам требуются понимание и поддержка коллег по работе
- С. Совмещение усилий в условиях организации, включение индивида в социальные институты
- D. Все перечисленные варианты ответов

7. Теория близости утверждает, что индивиды стремятся объединиться по причине

- А. Пространственной близости
- В. Психологической совместимости
- С. Творческих интересов

8. Члены группы кооперируются и начинают сотрудничать на этапе

- А. Формирования
- В. Бурления
- С. Становления норм
- D. Действия

9. Группа, к которой человек хотел бы принадлежать, с которой он себя отождествляет, принадлежит к типу

- А. Референтных групп
- В. Первичных групп
- С. Коалиций
- D. Комитетов

10. Командам присущи следующие характеристики

- А. Взаимозависимость
- В. Разделяемая ответственность
- С. Результат
- D. Все перечисленные варианты ответов

11. Разновидности формальных команд: выберите несколько правильных вариантов ответов

- А. Функциональные команды
- В. Команды с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями
- С. Специализированные команды
- D. Ситуативные команды

12. Выберите несколько правильных вариантов ответов. В зависимости от планируемых сроков их функционирования и количества решаемых задач существуют следующие виды команд

- А. Кроссфункциональная команда
- В. Виртуальная команда
- С. Интактная команда

13. Важнейшими процессами, протекающими в команде, являются процессы:

- А. Становления и развития команды
- В. Стимулирования
- С. Выработки и принятия решений
- D. Выработки и реализации командных норм

14. Расстояние, на котором человек стремится держаться по отношению к незнакомым людям, с которыми ему нужно контактировать, определено

- А. Общественной зоной
- В. Личной зоной
- С. Социальной зоной

15. На групповую сплоченность влияют

- А. Психологическая характеристика индивида
- В. Квалификация членов команды
- С. Психологический климат внутри команды
- D. Количество членов команды

16. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются

- А. Видение ситуации в целом
- В. Способность к коммуникациям
- С. Доверие сотрудников;
- D. Гибкость при принятии решений
- E. Все перечисленные варианты ответов

17. Сущность теории черт заключается в том, что

- А. Лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств
- В. Руководитель обладает необходимой профессиональной компетенцией
- С. Руководитель обладает необходимой степенью власти для реализации своих полномочий

18. Группа руководителей, имеющих характеристику автократа, относится по Р. Лайкерту к

- А. Благосклонно-авторитарной базовой системе
- В. Консультативно-демократической базовой системе
- С. Эксплуататорско-авторитарной базовой системе
- D. Базовой системе, основанной на участии

19. Структура конфликта включает в себя

- А. Участвующие стороны
- В. Предмет противостояния
- С. Образ конфликтной ситуации
- D. Мотивы конфликта
- E. Все перечисленные выше ответы

20. Под конфликтной ситуацией понимают

21.

А. Накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними

В. Внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту

ТЕМА 7. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Основные понятия

Лидерство – это оказание влияния на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Лидер (от англ. *leader* - ведущий) - член группы (социальной организа-

ции), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Личность - устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида.

Контрольные вопросы

1. Природа лидерства и его основа
2. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы
3. Стили руководства
4. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
5. Инструменты самоменеджмента

Творческие задания

Задание 1. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - уволить несогласного лидера;
 - проигнорировать его мнение;
 - привлечь на свою сторону;
 - прочее (обосновать).

Задание 2. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.

Задание 3. Кейс: «Хронометраж на рабочем месте»

Технология «хронометража» эффективна не только для анализа «личного» времени, она очень хорошо помогает и на «рабочем месте». Обязанности на рабочем месте можно условно поделить на две группы; оперативные (это те, которые вы выполняете каждый день в обязательном порядке: проверка

почты и ответ на письма, анализ текущего состояния дел, переговоры с клиентами и т.д.) и творческие (участие в новом проекте, продвижение нового продукта, обучение и т.д.). Затраты времени на творческие задачи рассчитать трудно, но затраты времени на выполнение повседневных рутинных обязанностей хорошо поддаются подсчетам. При составлении таблички перерывы на отдых тоже необходимо учитывать. Основной целью такого исследования являются определение на выполнение, каких должностных обязанностей тратится больше времени и насколько это оправдано с точки зрения эффективности трудового процесса, как на конкретном рабочем месте, так и для всей организации в целом.

Таблица 10 - Текущие дела на рабочем месте

№	Текущие дела на рабочем месте	Время, затраченное на выполнение
1	Проверка корреспонденции	20 -30 минут
2	Присутствие на «летучке» (совещании)	30 минут
3		

Вопросы:

1. Как вы считаете, в каких случаях техника «хронометража» эффективна?
2. Как с помощью этой техники можно повысить производительность труда?
3. Может ли техника хронометража быть элементом самомотивации?
4. Можно ли эту технологию использовать для разработки профилактических программ, например, программы «профилактики стресса на рабочем месте» или профилактики конфликтов на рабочем месте? Ответ обоснуйте примерами.

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Тест «Лидер»

Описание теста. Одной из важнейших в управлении является проблема лидера. Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций. Лидером, таким образом, становится, лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностью.

Инструкция. Ниже приводится список из характеристик. Проанализируйте их по отношению к самому себе, учитывая шкалу баллов.

Характеристики лидера	Баллы				
	0=никогд	1=редко	2=иногда	3=обычно	4=всегда
Чувствительность к изменениям					
Гибкость					
Целеустремлённость, настойчивость					
Целеполагание					
Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать					
Коммуникабельность					
Уверенность в себе					
Самообладание					
Внутренняя целостность.					
Устойчивость в ситуации неопределенности					
Способность к разработке нескольких проблем одновременно.					
Способность к сотрудничеству					
Инициативность					
Энергичность					
Способность к сочувствию					
Независимость					
Устойчивость к стрессу					
Наличие цели					
Чувство юмора					
Дисциплина и самоконтроль					
Повышенная работоспособность					
Креативность					
Деловитость					
Реализм					
Уверенность в себе					
Умение оказывать позитивное влияние на коллег					
Хорошие результаты в продажах					
Высокоразвитые навыки общения					
Способность быстро и качественно решать трудные задачи					
Не довольствуется существующим порядком вещей					
Умение справляться со стрессом					
Всегда позитивный настрой					
Понимание людей					
Способность брать на себя ответственность					
Стремление к переменам					
Порядочность					
Способность предвидеть следующий шаг					
Воспринимается окружающими людьми как лидер					
Постоянное совершенство своих навыков продаж					
Умение привлекать к себе людей					
Адекватная самооценка					
Помогает коллегам в решении сложных задач					
Не унывает и не паникует, когда возникают большие проблемы					
Способность развивать лидерские качества и в себе и в окружающих					

Интерпретация результатов. Если сумма до 50 баллов, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 51 до 70, то качества лидера выражены средне

Задание 2. Кейс: Личностные ценности - добродетели

Бенджамин Франклин видный общественный деятель, ученый, политик США. (1706- 1790) В честь признания его заслуг перед Отечеством, портрет Б. Франклина размещен на стол долларовой купюре. Он родился в небогатой семье и трудовую карьеру начал в двенадцать лет. Его социальные успехи - это не только трудолюбие, но и высокая самоорганизованность и самодисциплина. Б. Франклин был человеком верующим, личные ценности он сформулировал в виде 13-ти добродетелей, которые он старался выполнять каждый день. Для этого, он составил таблицу:

Добродетель	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота	воскресенье
1. Воздержанность	+	+	+	+			
2. Молчаливость							
3. Любовь к порядку		+	+			+	+
4. Решительность							
5. Бережливость	+	+	+	+	+	+	+
6. Трудолюбие							
7. Искренность							
8. Справедливость	+		+	+	+		
9. Чистоплотность							
10. Спокойствие							
11. Целомудрие	+	+	+		+	+	+
12. Умеренность							
13. Кроткость		+	+	+			

В конце трудовой недели, если удавалось соблюдать добродетель, в каждой клеточке столбца ставился крестик. Все добродетели Б. Франклина были четко сформулированы им самим:

Воздержание. Есть не до пресыщения, пить не до опьянения.

Молчание. Говорить только то, что принесет пользу мне или другим людям, избегать пустых разговоров.

Порядок. Каждая вещь имеет свое место, а каждое дело – свое время.

Решительность. Решаться делать то, что должно быть сделано; неукоснительно выполнять то, что решено.

Бережливость. Деньги тратить только на то, что приносит благо мне или другим; ничего не расточать.

Трудолюбие. Не терять времени; быть всегда занятым чем-либо полезным, избегать ненужных действий.

Искренность. Не использовать вредный обман; думать честно и справедливо, этого же правила придерживаться в разговоре.

Справедливость. Не причинять никому вреда; не поступать несправедливо и не избегать добрых дел.

Чистоплотность. Соблюдать телесную чистоту, опрятность в одежде, в жилище, на рабочем месте.

Спокойствие. Не волноваться по пустякам и по поводу обычных или неизбежных случаев.

Целомудрие. Быть целомудренным в мыслях, управлять своими инстинктами.

Умеренность. Избегать крайностей; терпимо относиться к оскорблениям.

Кроткость. Подражать Иисусу и Сократу.

Если в какой-то день из семи, Франклин нарушал план по выполнению добродетели, он должен был начинать все сначала, до тех пор, пока добродетели не будут выполнены все семь дней в неделю.

Попробуйте систематизировать и упорядочить свою систему добродетелей - личностных ценностей. Эта техника поможет не только понять на какие дела вы тратите время, и помогают ли они вашему личностному и социальному росту, она дает возможность осознавать мотивы своих поступков и потребности, на удовлетворение которых направлены ваши действия.

В вашей системе ценностей, добродетелей может быть больше или меньше. Не следуют «перегружать» себя добродетелями, ведь культивировать и придерживаться их достаточно сложно, особенно если вы только вступили на тропу самоорганизации и самоменеджмента. Начните с самых важных или с тех добродетелей, которые легче выполнять каждый день. После того, как выполнение этих войдет в привычку, расширите поведенческий репертуар и начнете вырабатывать и развивать следующие добродетели. В некоторых источниках таблицу Б. Франклина называют карточкой, как это было принято во времена нашего героя.

Если вам трудно сформулировать свои ценности, возможно, вам поможет адаптированный вариант, содержащий основные требования к самоменеджменту современного общества.

Пример карточки Б Франклина современного человека:

Добродетель	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота	воскресенье
1. Умеренное питание							
2. Ходьба							
3. Толерантность							
4. Опрятный внешний вид							
5. Тактичность							
6. Личностное развитие							
7. Профессиональное развитие							
8. Забота о близких							
9. Бережливость							
10. Экология сознания							
11. Социальная активность							
12. Ответственность							
13. Эмоциональная грамотность							

Контрольный тест

1. Понятие в теории управления, означающее передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

- А. Делегирование
- В. Ответственность
- С. Руководство
- D. Решение

2. Власть, реализуемая через страх

- А. Власть эталона
- В. Экспертная власть
- С. Власть принуждения
- D. Законная власть
- E. Власть вознаграждения

3. Власть, реализуемая через положительное подкрепление

- А. Власть эталона
- В. Экспертная власть
- С. Власть принуждения
- D. Законная власть
- E. Власть вознаграждения

4. Соотнесите действия руководителя и лидера:

- 1. Администратор
- 2. Инноватор
- 3. Энтузиаст
- 4. Профессионал

	Лидер
	Менеджер

5. Специфический тип отношений управления, основывающийся на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации

- А. Мотивация
- В. Групповая динамика
- С. Лидерство
- D. Руководство
- E. Самоменеджмент

6. Стилль управления – это

- А. Трудовой, производственный и организационный аспекты, а также авторитет слова, обещаний, рекомендаций и т.д.
- В. Структура речи, умение выделить главное в обсуждаемой проблеме
- С. Признак деловой, организационной и социально-психологической сплоченности и дееспособности

○ D. Совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения

7. Стили управления - это

- A. Авторитарный, демократический, либеральный
- B. Авторитарный, демократический, научный
- C. Демократический, либеральный, научный
- D. Авторитарный, либеральный, научный

8. Стилъ управления, которому присуща высокая концентрация власти в руках руководителя

- A. Авторитарный
- B. Демократический
- C. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

9. Стилъ управления, при котором решения доводятся до исполнителей с помощью просьб, упрощиваний

- A. Авторитарный
- B. Демократический
- C. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

10. Стилъ управления, при котором большинство решений принимается на основе консультаций и обмена мнениями

- A. Авторитарный
- B. Демократический
- C. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

11. Демократический стилъ управления ...

- A. Суть его в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план
- B. Характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в решении проблемы, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязательств оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением
- C. Суть его в том, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как, когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание
- D. Верны варианты «А» и «Б»

12. Психологическая структура личности характеризуется

- А. Моральными качествами, возрастом, темпераментом
- В. Моральными качествами, темпераментом, индивидуальными особенностями протекания психических процессов
- С. Темпераментом, возрастом, уровнем образования

13. Чувство ответственности у человека в организации развивает

- А. Усиленное включение человека в организацию
- В. Количество времени, потраченное организацией на этого человека
- С. Отношение членов организации к новому сотруднику
- D. Функционирование организации в целом

14. Отрицательное влияние группы на индивида

- А. поддержка
- В. стабильность
- С. обезличивание
- D. обучение

15. Неуравновешенный человек, в котором доминирует возбуждение

- А. Холерик
- В. Сангвиник
- С. Флегматик
- D. Меланхолик

ТЕМА 8. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Основные понятия

Тайм-менеджмент - это технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Система управления временем - это специальная методика, зачастую с собственным инструментарием, а также рекомендациями и советами по эффективной организации своей деятельности.

Управление временем - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

Время - это такой же ресурс, как и люди, сырье, финансовые средства. Его важнейшей особенностью является безвозвратность - его нельзя накопить, передать, взять в кредит, потому важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Недаром же говорят: время - деньги.

Практически все существующие методы управления временем опираются на три **принципа**: приоритизации, планирования и структурирования.

1. *Приоритизация.* Чтобы выполнить задачу, нужно определить, насколько она срочная, сложная и важная и только потом приступить к ее выполнению.
2. *Планирование.* Чтобы выполнить задачу, нужно разобраться, когда ее следует делать и сколько времени на это уйдет.
3. *Структурирование.* Чтобы выполнить задачу, нужно понять, как отслеживать ее выполнение и результаты.

Контрольные вопросы

1. Системы тайм-менеджмента
2. Пирамида Франклина
3. Матрица управления временем С. Кови, GTD Дэвида Аллена
4. Тайм-драйв Г. Архангельского
5. Тайм-менеджмент П. Друкера

Творческие задания

Задание 1. Кейс «Инструкция»

Представьте, что вы всей семьёй собираетесь в отпуск и сегодня день отъезда. В вашей семье двое детей: сыну пять лет, а дочке десять. Утро. Чтобы успеть на самолет, вам надо выйти из дома через два часа. Но, у вас ЧП на работе, и вас вызвали на работу, так как необходимо ваше участие. Вещи еще до конца не собраны и муж/жена с детьми должен закончить сборы самостоятельно. Для того, чтобы он/она это правильно сделал, вы должны написать чёткую пошаговую инструкцию, буквально по минутам, т.к. время ограничено регистрацией рейса и вылетом самолета. Как правило, для себя мы не пишем инструкций, в лучшем случае составляем список дел, чтобы что-то не забыть. Но, чтобы другой человек (пусть даже живущий с вами под одной крышей) сделал все правильно и ничего не забыл, нужна инструкция.

1. Утренняя гигиена: умывание, чистка зубов, душ	10 минут
2. Завтрак: приготовить	20 минут
3. Завтрак: накормить	20 минут
4. Вымыть посуду, убрать со стола и т.д.	10 минут
5. Упаковать оставшиеся вещи, собрать чемоданы	60 минут
6. Проверить документы, аптечку и т.д.	5 минут
7. Сборы: одеть детей и себя	30 минут
8. Вызвать такси, проверить безопасность дома перед отъездом	5 минут
9. Дорога в аэропорт (без пробок, приблизительно среднее время)	60 минут
Итого	220 минут 3 ч 40 минут

1. У вас есть только два часа, следовательно, вам надо сократить инструкцию. Что можно исключить?

2. Выделите самое важное и необходимое из перечня для того, чтобы поездка состоялась.

Задание 2. Кейс: «Важное, главное, не важное, не главное»

Вы, наверно, знаете притчу о том, как мудрец положил в банку вначале крупные камни. Крупные камни - это самые главные и важные составляющие нашей жизни. Подумайте, что для вас самое главное: здоровье, семья, работа и т.д.

Затем положил горох - это наши важные, но не главные дела. Например, чтобы поддерживать здоровье необходимо соблюдать рацион питания, баланс работы и отдыха, заниматься физкультурой, проходить профилактические осмотры и т.д.

Сверху мудрец всё засыпал песком - это житейские мелочи. Всё поместилось. Для всего нашлось место.

Но, если засыпать ингредиенты в обратном направлении, то кроме песка может вообще ничего в банку не поместиться.

Попробуйте повторить эксперимент. Возьмите банку. Главных и важных ценностей не должно быть много. В этом кейсе предлагается вместо абстрактных камней и горошин положить в банку реальное содержимое наших будней. Вы заметите, что песка слишком много, рутина заполняет нашу жизнь, в то время как главные дела остаются незавершенными или превращаются в несбыточные желания.

Задания:

1. Если горох - это рутина, повседневные дела, которые делая изо дня в день, можно делать практически автоматически, почему так много «гороха»?

2. Как вы распоряжаетесь «горохом»? У вас есть своя система? Какие техники тайм - менеджмента подходят для «управления горохом»?

3. Составьте список: важное дело или главная цель (камень) и важное, но не главные дела, которые необходимы, чтобы выполнить главное.

Пример:

Камень	Горох	Песок
Здоровье	1. Гигиена 2. Питание	1.1. Ежедневный душ 1.2. Чистая одежда 1.3. Уход за внешним видом и т.д. 2.1. Соблюдение режима питания

Задание 3. Кейс: «Как я прожил день»

Французский поэт 17-го века Пьер де Ронсар говорил: «Мудрое распределение времени есть основа для деятельности». У современного человека «деятельность кипит», ведь именно поэтому мы все жалуемся на нехватку времени. Но так ли это?

Возьмите чистый лист бумаги и вспомните свой прожитый вчерашний

день, распишите все дела, которые вы успели сделать и время, потраченное на каждое дело. И помните, в сумме все потраченное вами время должно составлять ровно 24 часа!

Сделайте данное упражнение:

- а) после дня, проведенного в тихой семейной атмосфере, без особых эмоциональных событий;
- б) после дня ярко эмоционально окрашенного, например, Дня Рождения;
- в) после рутинного дня, банального рабочего дня;
- г) после дня, в который произошел форс - мажор.

Вопросы:

1. Сколько время у вас заняло данное задание?
2. Легко ли было вспоминать вчерашний тихий спокойный день?
3. Какие дела вы вспомнили в первую очередь?
4. Какие дела вы забыли или долго вспоминали, несмотря на то, что это было вчера?
5. Довольны ли вы прожитым днем?
6. На что вам не жалко потраченного времени?
7. Вы бы хотели что-то изменить во вчерашнем дне?
8. У вас получилось 24-е часа с первой попытки?
9. На какие дела можно было истратить времени меньше?
10. Что вы не успели сделать?
11. А теперь ответьте на все эти вопросы после прожитого эмоционально окрашенного дня.
12. Сравните результаты: какой день легче было вспоминать? После какого прожитого дня ощущения удовлетворенности полнее?
13. А теперь обратимся к памяти: вспомните яркое событие вашей жизни и расскажите о нем, а потом вспомните событие, которое вы делаете каждый день и тоже расскажите о нем. Сравните свое эмоциональное состояние во время рассказов.

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Воспользуйтесь пирамидой Б. Франклина и, опираясь на свои жизненные ценности, поставьте цель и разработайте план достижения ее с планированием дел на день, год и т.д.

Контрольный тест

1. Биоритмы - это процессы, которые протекают
 - А. В зависимости от световой освещенности
 - В. С определенной периодичностью
 - С. При определенных обстоятельствах

2. В основе хронотипа лежат различия по
- А. Адаптация к стрессовой ситуации
 - В. Продолжительности бодрствования
 - С. Активности деятельности в зависимости от времени суток
3. Хропотип «жаворонки» - это люди, которые
- А. Рано встают
 - В. Громко поют
 - С. Быстро бегают
4. Целеполагание - это процесс
- А. Выбора цели по определенным критериям
 - В. Планирование личной жизни
 - С. Оценка потенциальных возможностей
5. «Тайм - менеджмент» - это технология
- А. Рационального планирования рабочего времени
 - В. Утверждение допустимого диапазона
 - С. Создание документации по планированию
6. Дедлайн - это
- А. Возможность бездельничать в рабочее время
 - В. Начальная стадия реализации проекта
 - С. Последний срок, к которому должна быть выполнено задание
7. Прокрастинация - это
- А. Склонность к постоянному откладываю дел
 - В. Способность к ораторскому искусству
 - С. Умение улаживать конфликты
8. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени
- А. Техниками релаксации
 - В. Расхитителями собственности
 - С. Поглотителями времени
9. Техника хронометража помогает
- А. Выявить свои типовые стратегические цели
 - В. Выявить свои типовые поглотители времени
 - С. Определить критерии для формулирования цели
10. _____ - значит, принять решение, оценив по определенным критериям какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие - второстепенное
- А. Распределить ресурсы

- В. Осуществить контекстное планирование
- С. Расставить приоритеты

11. Тайм менеджмент - это

- А. Технология эффективного управления своей деятельностью
- В. Технология охраны труда
- С. Технология хронометража рабочего времени

12. В основе классификации хронотипов лежит биоритм

- А. Голод - еда
- В. Работа - отдых
- С. Сон - бодрствование

13. Основной задачей технологии хронометража является

- А. Определить, на что тратится время
- В. Определить основные параметры системы планирования
- С. Определить время отдыха

14. Основной задачей тайм - менеджмента является

- А. Выявление приоритетов, и правильная постановка целей для рационального использования времени
- В. Составление планов с целью написания годового отчета
- С. Составление графика отпусков и планирование дополнительных выходных

15. Планирование времени помогает

- А. Рационально использовать время
- В. Сделать больше запланированного
- С. Заставить других сделать работу за себя

16. Для эффективности применения технологий тайм - менеджмента необходимо

- А. Контроль
- В. Выбор
- С. План

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

к теме **«Теоретические основы менеджмента»**

1. Особенности современного российского менеджмента
2. Зарождение и развитие менеджмента в России
3. Японская, американская и европейская системы управления предприятиями: отличия, сравнительная эффективность и возможность синтеза
4. Вклад виднейших представителей классической школы в управление и его становление и развитие
5. Генри Форд - лучший менеджер XX века

к теме **«Функции менеджмента»**

1. Взаимосвязь планирования и прогнозирования
2. Делегирование как средство распределения организационных полномочий
3. Способы координации деятельности в организации
4. Парадоксы и пути повышения эффективности мотивации труда
5. Сущность процесса и виды традиционных и нетрадиционных мер стимулирования труда

к теме **«Организация как объект управления»**

1. Новые организационные формы в современной экономике
2. Характеристика внешней среды организации. Специфические особенности внешней среды организации
3. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса: экспорт, импорт, лицензирование, совместные предприятия, транснациональные корпорации (ТНК) и другие формы
4. Факторы международной среды: экономика, культура, законодательная база и формы государственного регулирования, политическая обстановка
5. Характеристика внутренней среды организации

к теме **«Механизм и методы управления»**

1. Позитивные и негативные воздействия административных методов управления
2. Взаимодействие экономических методов управления с функциями менеджмента
3. Роль социально-психологических методов управления в современной организации

к теме **«Управленческие решения»**

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении
2. Процесс принятия решения, его реализация и контроль
3. Неформализованные методы разработки управленческих решений
4. Формализованные методы принятия управленческих решений
5. Комбинированные методы разработки и принятия управленческих решений.

к теме **«Управление группами»**

1. Типы и виды взаимоотношений в группе
2. Личность в группе
3. Стадии развития коллектива
4. Управление группами
5. Мотивации группы и индивида

к теме **«Лидерство и стили управления в системе менеджмента. Самоменеджмент»**

1. Авторитет руководителя
2. Проблема руководства и лидерства. Формы распределения власти
3. Учет национально-культурных особенностей менеджмента в практике целевого общения с иностранцами
4. Стил ь руководства и его влияние на эффективность деятельности организации
5. Планирование служебной карьеры (опыт японских фирм)

к теме **«Инструменты повышения эффективности использования времени»**

1. Планирование рабочего времени менеджера
2. Необходимость и значение тайм-менеджмента в управлении организацией
3. Применение современных технологий повышения эффективности использования времени

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность управления и менеджмента
2. Роль менеджмента в современном обществе
3. Труд менеджера и его особенности
4. Сущность функций управления, их классификация
5. Основные функции управления
6. Конкретные функции управления
7. Понятие организации
8. Концепция жизненного цикла организации
9. Внутренняя среда организации
10. Внешняя среда функционирования организации
11. Понятие, сущность и классификация методов управления
12. Экономические методы управления
13. Организационно-распорядительные методы управления
14. Социально-психологические методы управления
15. Понятие управленческого решения
16. Классификация управленческих решений
17. Принципы принятия решения
18. Технология принятия управленческого решения
19. Группы в организации и их типы
20. Неформальные группы и причины их возникновения
21. Управление неформальной группой
22. Характеристика групп и их эффективность
23. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
24. Преимущества и недостатки работы в командах
25. Природа лидерства и его основа
26. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы
27. Стили руководства
28. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
29. Инструменты самоменеджмента
30. Системы тайм-менеджмента
31. Пирамида Франклина
32. Матрица управления временем С. Кови
33. GTD Дэвида Аллена
34. Тайм-драйв Г. Архангельского
35. Тайм-менеджмент П. Друкера

ЛИТЕРАТУРА

1. Блинов А.О., Романова Ю.А. Менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2019. 285 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/931162>
2. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 208 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/932799>
3. Грибов В.Д. Менеджмент: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 275 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/936258>
4. Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 282 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/936316>
5. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Фролова Е.Е. Самоменеджмент: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2021. 202 с. - Режим доступа: <https://book.ru/book/936765>
6. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2021. 267 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/938346>
7. Вишняков Я.Д. Инновационный менеджмент. Практикум: учеб. пособие / под. ред. Кирсанов К.А., Киселева С.П. М.: КноРус, 2021. 325 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/938224>
8. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 477 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/936838>
9. Менеджмент: практикум / О.В. Каурова, А.Н. Малолетко, Н.А. Зайцева и др. М.: Русайнс, 2017. 148 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/921259>
10. Мумладзе Р.Г. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник. М.: КноРус, 2020. 375 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/934263>
11. Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента: учеб. пособие. М.: Дашков и К, 2021. 238 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/173984>
12. Михалкина Е.Г. Менеджмент: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2020. 170 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/934686>
13. Подольникова Е.М. Менеджмент: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика всех форм обучения. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. 59 с. – Режим доступа: <https://www.bgsha.com/ru/book/673057/>
14. Семенова В.В., Лясникова Ю.В. Самоменеджмент. Управление личной эффективностью. Тайм – менеджмент: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2021. 93 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/940544>
15. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 346 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/933970>

Учебное издание

Подольникова Елена Михайловна

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие для практических занятий
и самостоятельной работы студентов направления подготовки
23.03.02 Наземные транспортно-технологические комплексы.
всех форм обучения

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 15.11.2021 г. Формат 60x84^{1/16}.
Бумага офсетная. Усл. п.л. 3,02. Тираж 100 экз. Изд. 7091.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ