

МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАВА

Кафедра менеджмента и маркетинга

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методические материалы

**Москва
2005**

Авторы-составители:

А.В. Никитов, О.А. Орчаков, Т.В. Барт.

Основы менеджмента: Учебно-методические материалы.

/Сост.: А.В.Никитов, О.А.Орчаков, Т.В. Барт. - М.: Изд-во МИЭМП, 2005. - 42 с.

Учебно-методические материалы по курсу «Основы менеджмента» включают в себя описание предназначения курса, его задач, места в системе подготовки специалиста, тематику семинаров и заданий, которые предстоит выполнить студентам в процессе изучения курса. Материалы разработаны на основе государственного образовательного стандарта и программы, рекомендованной учебно-методическим объединением вузов РФ в области менеджмента. При разработке содержания курса и методики его изучения широко использован опыт известных российских и зарубежных бизнес-школ и факультетов менеджмента. В содержании отражены современные подходы к трактовке сущности и процесса менеджмента, современные взгляды на его структуру и функции; при разработке методики упор сделан на активные формы и методы освоения учебного материала – анализ ситуаций, профессиональные задачи, ситуационные задания.

Учебно-методические материалы предназначены для студентов всех форм обучения специальностей 061100 «Менеджмент организации», 061500 «Маркетинг» и 062100 «Управление персоналом».

© А.В.Никитов, О.А.Орчаков, Т.В.Барт, 2005

© Московский институт экономики, менеджмента и права, 2005

Оглавление

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
О курсе «Основы менеджмента».....	6
Место курса в профессиональной подготовке.....	8
Требования к уровню освоения содержания курса.....	9
Методика изучения курса.....	10
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО РАЗДЕЛАМ И ФОРМАМ ЗАНЯТИЙ.....	11
СОДЕРЖАНИЕ КУРСА.....	12
Раздел 1. Сущность и перспективы менеджмента.....	12
Тема 1. Менеджмент и управление: основы.....	12
Тема 2. Закономерности и принципы менеджмента.....	12
Тема 3. Менеджмент в XXI веке.....	12
Раздел 2. История и эволюция менеджмента.....	13
Тема 4. Истоки менеджмента. Классические школы менеджмента.....	13
Тема 5. Гуманистический менеджмент.....	14
Тема 6. Системный и ситуационный подходы в менеджменте.....	14
Тема 7. Эволюция менеджмента: новые тенденции и воззрения. Современная философия управления.....	15
Раздел 3. Система менеджмента.....	15
Тема 8. Система менеджмента: понятие и структура.....	15
Тема 9. Функции менеджмента.....	16
Тема 10. Механизмы и инструменты менеджмента.....	16
Тема 11. Менеджер как субъект управления.....	16
Тема 12. Организация эффективной деятельности менеджера.....	17
Раздел 4. Процесс и технология менеджмента.....	18
Тема 13. Управленческий процесс и бизнес-процессы.....	18
Тема 14. Технология и методы менеджмента.....	18
Тема 15. Разработка и принятие управленческих решений.....	19
Тема 16. Цели и планирование деятельности организации.....	19
Тема 17. Организация и координация как процессы менеджмента.....	20
Тема 18. Управление коммуникациями.....	20
Тема 19. Руководство и лидерство.....	21
Тема 20. Мотивация и стимулирование.....	22
Тема 21. Контроль в процессе управления.....	22
Раздел 5. Управление отдельными процессами и видами деятельности организации.....	23
Тема 22. Управление человеческими ресурсами.....	23
Тема 23. Маркетинг-менеджмент.....	24
Тема 24. Операционный менеджмент. Управление производством.....	24

Тема 25. Управление проектами.....	24
Тема 26. Управление информационной системой организации.....	25
Тема 27. Управление культурой, изменениями и развитием организации.....	25
Тема 28. Стратегия и стратегическое управление.....	26
Тема 29. Особенности корпоративного управления.....	26
Тема 30. Эффективность менеджмента и способы ее оценки.....	26
ТЕМАТИКА СЕМИНАРОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	27
Семинар 1. Основы теории и практики менеджмента.....	27
Семинар 2. Развитие менеджмента в XXI веке.....	28
Семинар 3. Генезис менеджмента. Концепции менеджмента.....	29
Семинар 4. Истоки и современные влияния на менеджмент.....	30
Семинар 5. Современные концепции менеджмента.....	30
Семинар 6. Система и функции менеджмента.....	31
Семинар 7. Механизмы и инструменты менеджмента.....	33
Семинар 8. Менеджер и его работа.....	33
Семинар 9. Процесс и методы управления.....	35
Семинар 10. Связующие процессы управления: принятие решений.....	35
Семинар (практическое занятие) 11. Проектирование работы в организации.....	36
Семинар 12 (практическое занятие). Организация и координация деятельности. Проектирование организации.....	37
Семинар 13 (практическое занятие). Коммуникации в управлении, основы переговорного процесса.....	38
Семинар 14 (практическое занятие). Лидерство и мотивация в процессе управления.....	38
Семинар 15 (практическое занятие). Роль контроля в процессе управления.....	39
Семинар 16. Человеческий капитал. Управление человеческими ресурсами.....	41
Семинар (практическое занятие) 17. Маркетинг-менеджмент.....	42
Семинар 18. Операционный менеджмент.....	43
Семинар 19. Информация в технологии менеджмента.....	44
Семинар 20. Потенциал развития управления и оценка эффектив- ности менеджмента.....	45
ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ. ПИСЬМЕННЫЕ РАБОТЫ.....	46
Тематика и рекомендации по выполнению контрольных работ.....	47
Курсовая работа.....	49
Дополнительные задания.....	50

ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ.....	51
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	52
Основная литература.....	52
Дополнительная литература.....	52
Книги выдающихся менеджеров и лидеров бизнеса.....	54
Периодические издания.....	54
Ресурсы Интернета.....	54

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

О курсе «Основы менеджмента»

Слово «менеджмент» известно сегодня, пожалуй, каждому образованному человеку. Менеджмент – один из самых увлекательных и сложных видов человеческой деятельности, которым занимаются миллионы людей во всем мире.

С самого первого появления этого понятия и до сих пор идут споры, что такое менеджмент – искусство, ремесло, наука? На этот вопрос ответить однозначно невозможно, так же как и нельзя ответить на подобный вопрос применительно к любому другому виду деятельности. Конечно, в одной работе большую роль играет вдохновение и талант, в другой – отточенность навыка, в третьей – эрудиция и научная подготовка. В менеджменте все важно, и в этом смысле управленческая деятельность уникальна.

В упрощенном понимании, **менеджмент – искусство добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивацию других людей.**

Современному менеджменту как системе знаний об управлении не так уж много лет. Но даже за неполные 100 лет он пережил несколько мировоззренческих революций, связанных с достижениями физики, кибернетики, психологии и социологии. Огромное влияние на развитие менеджмента оказали технологические достижения человечества. Достаточно упомянуть компьютеры и Интернет, которые породили совершенно новые способы управления и существенно повлияли на смену философии менеджмента.

Менеджмент начала XXI века также переживает своеобразную революцию. Современные менеджеры гораздо в большей степени, чем ранее, стремятся учитывать глобальные изменения, происходящие в мире, уделять внимание открытости и этичности бизнеса, быть гибче и, в определенном смысле, «культурнее». Все больше внимания уделяется человеческому фактору, который становится доминирующим в современном бизнесе.

Тем не менее, многое из основ менеджмента, заложенных в трудах классиков управления, сохраняет свое значение и по сей день, отражая тем самым преемственность управленческой мысли и придавая менеджменту черты серьезной науки.

Менеджмент как профессия, как область знания становится поистине интернациональным. Освоение опыта управления каждой из стран, передача этого опыта – дело очень ценное и полезное, что начинают понимать все. Ведь это позволяет не только понять, как вести бизнес за границей, но и научиться избегать ошибок в ситуациях, которые не встречались в настоящем и прошлом, но вполне возможны в будущем. История чужого успеха или неудачи тоже бывает очень поучительна. И, конечно, научные и эмпирические обобщения, выработка общих принципов эффективного управления, типизация его различных форм и условий их применения – все это предмет серьезной работы тех, кто думает о менеджменте в научном плане, продвигает вперед управленческую мысль.

Характерные для отечественной литературы прошлых лет заверения в том, что мы якобы способны «научно управлять» не только производством, но и обществом, не выдерживают критики ни с теоретической, ни с практической точек зрения. С объективных позиций, современное состояние научного знания об управлении и ведении хозяйства таково, что оно может служить источником не только озарений, но и серьезных заблуждений, а «научно обоснованные» теории и методы могут принести не только пользу, но и значительный вред. Необходимо признать, что миф о «научном управлении» долгое время был просто выгоден правящему слою бюрократии в административно-командной системе в нашей стране как один из аргументов централизации власти в ее руках. Сегодня же попытка обывателей найти виноватых в наших прошлых и настоящих ошибках среди ученых, которые якобы не то советовали руководителям, просто некорректна, с позиций реальной практики управления, где погоду делают те, кто обладает властью, а не те, кто что-то им советует.

Как и любая наука, менеджмент обладает определенной концепцией реализации своих действий – методологией, которая

является способом выявления причинно-следственных связей менеджмента для выстраивания в нем последовательности согласованных действий. При этом необходимо принимать во внимание, что существует целая система, являющаяся внешней средой по отношению к методологии менеджмента – его инфраструктура. Она является совокупностью структурных элементов, облегчающих реализацию приоритетных задач менеджмента и координирующих встроенные действия объекта и субъекта управления.

В реальном управлении фигура ученого, эксперта, пожалуй, не так важна, как фигура руководителя, пусть не столь образованного, но владеющего таинствами управления, как искусства, в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Соединение таланта и научного знания в этой области даст синергетический эффект, умножит способности добиваться нужных результатов на практике.

Важно в то же время понять, что управление, менеджмент — это, конечно, самостоятельная область знаний, требующая вдумчивого освоения. Это отдельная дисциплина, а точнее – междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые управленческим искусством.

В силу сказанного «Основы менеджмента» – это центральная дисциплина в системе подготовки менеджеров, предметом которой является управление как интегральная система обеспечения эффективного функционирования организации и как вид человеческой деятельности.

Место курса в профессиональной подготовке

Студенты, осваивающие управленческие специальности, изучают целый комплекс дисциплин, формирующих круг профессиональных знаний в области менеджмента. «Основы менеджмента», занимая центральное место в подготовке специалистов по управлению, является, в то же время фундаментом для многих других дисциплин.

Такие дисциплины, как *Маркетинг, Организационное поведение, Стратегический менеджмент, Управленческие решения, Управление персоналом, Логистика, Инновацион-*

ный менеджмент, Антикризисное управление, Управление качеством более детально рассматривают отдельные технологические аспекты управления единым комплексом под названием «организация», в основе которых – базисные принципы, подходы и методология, рассмотренные в *Основах менеджмента*.

В свою очередь, качественное освоение основ менеджмента невозможно без надежного фундамента, который закладывается в социально-гуманитарных и других общепрофессиональных дисциплинах, особенно *Экономической теории, Социологии, Культурологии, Философии, Теории организации*, которые формируют у студентов понимание основных понятий и категорий, важных для успешного освоения менеджмента: общество, социальная группа, культура, макро- и микроэкономическое окружение, система, организация как объект управления и др.

Требования к уровню освоения содержания курса

После изучения курса студенты будут:

- 1) иметь представление о сущности, происхождении и аспектах менеджмента как вида человеческой деятельности и как науки;
- 2) иметь представление о методологических основах современного менеджмента и его эволюции;
- 3) знать современные подходы, теории и модели управления, характеризовать возможные тенденции развития менеджмента и управленческой науки;
- 4) знать принципы функционирования и структуру системы менеджмента, основные отношения в ней;
- 5) знать функции, процессы и технологии менеджмента;
- 6) понимать сущность управленческой деятельности, знать ее структуру и основные качества эффективного менеджера;
- 7) иметь представление о содержательных и функциональных направлениях современного менеджмента;
- 8) уметь анализировать управленческие ситуации и процессы, уметь определять действие факторов микро- и макроокружения на них;
- 9) уметь сравнивать и классифицировать различные типы

и модели управления; оценивать динамику процессов управления, применять способы оценки эффективности менеджмента;

10) уметь выбирать и комбинировать модели, способы и технологии управления в зависимости от ситуации, применять на практике рекомендации теории менеджмента.

Методика изучения курса

Для эффективного достижения указанных целей обучения процесс изучения материала курса предполагает достаточно интенсивную работу не только на лекциях и семинарах, но и с различными текстами и информационными ресурсами. На дневном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции с объяснением и иллюстрированием ключевых понятий и категорий менеджмента, а также семинары-дискуссии с заслушиванием подготовленных сообщений. Ряд семинаров будет организован в виде практических занятий по решению аналитических задач и разбору конкретных ситуаций. В рамках консультаций и других дополнительных занятий будут обсуждаться результаты отдельных студенческих работ, проводиться текущее и рубежное тестирование, решение терминологических кроссвордов.

Кроме того, предусмотрена выдача домашних заданий по разбору и анализу ситуаций, характеризующих отдельные аспекты функционирования системы управления (по материалам деловой прессы, Интернета или собственного опыта), а также выполнение минипроектов.

Программой курса (для всех форм обучения) предусмотрено выполнение курсовой работы, основная цель которой состоит в систематизации и обобщении полученных знаний и формировании аналитических навыков. Ее описание приведено в разделе «Организация самостоятельной работы».

Для студентов заочного и очно-заочного отделений особое значение приобретает самостоятельная проработка материала курса по учебникам и пособиям, в том числе и кафедральным, поскольку лекционный курс дается в этом случае в сокращенном

виде. Студентам очно-заочного отделения также предстоит выполнить, помимо курсовой работы, определенное количество заданий, их перечень приведен в разделе «Организация самостоятельной работы». Студенты заочного отделения выполняют (кроме курсовой работы) контрольную работу по одной из тем, приведенных в разделе «Организация самостоятельной работы». В любом случае, выполнение заданий, контрольной и курсовой работы является условием допуска студентов к зачету и экзамену.

Особое внимание хочется обратить на то, что выполнение заданий требует обращения не только к учебникам, но и к информации, содержащейся в периодических изданиях, а также в Интернете. В разделе «Учебно-методическое обеспечение» приведен список книг, периодических изданий и ресурсов Интернета, которые могут оказаться полезными при изучении курса.

Итоговый контроль по курсу проходит в два этапа: зачет после первого семестра и итоговый экзамен после второго. И зачет, и экзамен сдаются в форме теста, охватывающего соответствующую часть содержания курса. В ряде случаев (особенно это касается студентов заочного и очно-заочного отделений) тест будет дополняться собеседованием по заданиям и домашней работе.

Распределение часов по разделам и формам занятий

Форма обучения: **очная**. Для заочной и очно-заочной форм обучения распределение часов по разделам пропорционально указанному.

№ п/п	Наименование разделов курса	Часов			
		Всего	В том числе:		
			Лек-ции	Семинары и ПЗ	Самост. работа
1.	Сущность и перспективы менеджмента	24	8	4	12
2.	История и эволюция менеджмента	42	12	6	24
3.	Система менеджмента	40	12	6	22
4.	Процесс и технология менеджмента	76	18	18	40
5.	Управление отдельными процессами и видами деятельности организации	68	16	16	36
	ИТОГО	250	66	50	134

Содержание курса

Раздел 1. Сущность и перспективы менеджмента

Тема 1. Менеджмент и управление: основы

Разделение и специализация труда как факторы возникновения менеджмента. Управление как потребность и как фактор успеха деятельности. Управление как вид деятельности.

Роль управления в развитии экономики, производства и общества. Сущность социального управления, его свойства и виды.

Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий. Основные категории менеджмента. Предприниматель, бизнесмен, руководитель и менеджер.

Цель менеджмента. Эффективный менеджмент как важнейшее условие выживания и успешного функционирования фирмы в условиях рыночных отношений.

Аспекты менеджмента: наука, искусство, деятельность, люди.

Тема 2. Закономерности и принципы менеджмента

Закономерности и принципы менеджмента. Законы общественного, экономического и производственного развития и закономерности менеджмента, возникающие при управлении этими общностями. Соотношение понятий «закон и закономерность». Факторы, определяющие характер закономерностей менеджмента.

Понятие принципов менеджмента, их возникновение и формулирование. Соотношение закономерностей и принципов менеджмента.

Классификация принципов менеджмента.

Условия реализации принципов менеджмента в практической деятельности.

Тема 3. Менеджмент в XXI веке

Факторы, определяющие современный контекст

менеджмента: глобализация, интернационализация, проблемы ресурсов, экология, неравномерность социального развития.

Исторические силы, влияющие на менеджмент.
Перспективы менеджмента.

Национально-культурные модели менеджмента: американская, японская, европейская.

Правовые аспекты современного менеджмента. Влияние государства на развитие менеджмента.

Раздел 2. История и эволюция менеджмента

Тема 4. Истоки менеджмента. Классические школы менеджмента

История формирования зарубежного менеджмента.
Управленческие революции.

Донаучные воззрения на управление. Подходы к совершенствованию управления в древнейших цивилизациях человечества: Вавилоне, Египте, Греции, Риме, Китае и др.

Взгляды ученых и государственных деятелей Средневековья на управление: Фома Аквинский, Жан Воден, Николо Макиавелли, Томас Гобс, Джон Локк.

Концепции социального управления ученых периода зарождения капитализма и промышленной революции: Д.Дидро, Ж.-Ж. Руссо, Т.Кампанелла, Т.Мор, Сен-Симон, Р.Оуэн, Фурье, О.Конт, Г.Спенсер, Э.Дюркгейм.

Школа научного управления. Ф.Тейлор, Г.Гантт, Ф. И Л.Гилбреты, Г.Эмерсон.

Административная школа. А.Файоль, Дж.Муни, А.Рейли, Л.Урвик.

Теория бюрократии. М.Вебер.

Истоки российского менеджмента. Взгляды российских хозяйственных и государственных деятелей XVI-XIX вв. (А.Л.Ордин-Нащокин, А.П.Волынский, М.М.Сперанский, С.Ю.Витге, П.А.Столыпин) на возможности повышения эффективности управления экономикой и государством.

Вклад А.Богданова, А.Гастева. И.М.Бурдянского, Н.А.Витке, Ф.Р.Дунаевского, П.М.Керженцева, М.П.Рудакова

и др. в разработку методологических основ социального управления.

Тема 5. Гуманистический менеджмент

Предпосылки возникновения гуманистического направления в менеджменте. Понятие человеческого капитала и человеческих ресурсов.

Бихевиоризм как основа гуманистического менеджмента.

Школа человеческих отношений. Исследования Э.Мэйо и Ф.Ротлисбергера.

Теории и концепции «человеческого» менеджмента и мотивации (А.Маслоу, Д.Макклелланд, Ф.Герцберг).

Теории лидерства (Р.Стогдилл, Д.Макгрегор, Р.Лайкерт, Ф.Фидлер).

Развитие гуманистического направления в современных условиях. У.Беннис, К.Арджирис, Э.Шейн.

Концепция организационного поведения.

Тема 6. Системный и ситуационный подходы в менеджменте

Истоки системного подхода в теории управления. Влияние общей теории систем (Л.фон Бергаланфи, К.Боулдинг); кибернетики (Н.Винер, У.Эшби, С.Бир); структурно-функциональной теории (Т.Парсонс, Р.Мертон). Основные понятия и категории системного подхода в управлении.

Понятие системы, ее основные элементы и свойства.

Классификация систем в зависимости от их природы (технические, биологические, социальные и смешанные), наличия механизма управления (управляемые и неуправляемые) и степени сложности (простые и большие системы).

Социальные системы и их многообразие. Иерархия социальных систем. Основные закономерности функционирования и развития социальных систем. Способность социальных систем к самоорганизации.

Социальная система как управляемая система и ее структура. Единство управляющей и управляемой подсистем. Школа социальных систем.

Ситуационный подход. Представители ситуационного подхода: Г.Кунц, Дж.Томпсон, Г.Шерман, П.Лоуренс и Дж.Лорш. Основные понятия, категории и принципы ситуационного подхода. Управленческая ситуация, оптимизация, строение и динамика внешней среды, буферный эффект, адаптивные модели взаимодействия с окружением.

Развитие системного и ситуационного подходов. Школа управленческой науки. Г.Саймон, П.Друкер, Дж.Вудворд.

Тема 7. Эволюция менеджмента: новые тенденции и воззрения. Современная философия управления

Теория трансформации. Г.Минцберг, М.Портер, Р.Паскаль.

Экзистенциальный менеджмент. Г.Одиорне.

Теория социальных целей. Бизнес-этика и социальная ответственность менеджмента.

«Революция управляющих» Д.Бернхем.

Управление знаниями и обучающаяся организация. К.Арджирис. П.Сенге.

Философия менеджмента. Базовые принципы и парадигмы управления: сравнительный анализ.

Типы и модели менеджмента (управление по инструкции, управление по целям, обучение и самоуправление, участие и партнерство, командный менеджмент).

Менеджмент в переходных экономиках. Особенности российского менеджмента.

Раздел 3. Система менеджмента

Тема 8. Система менеджмента: понятие и структура

Системный анализ как конкретизация системного подхода при решении проблем менеджмента. Структурно-логическая основа системного анализа: обоснование целей - выбор альтернативных средств их достижения - определение необходимых ресурсов для использования этих средств - разработка модели, отражающей связи между целями, средствами и ресурсами - определение критериев и показателей, с помощью которых сопоставляются в каждом конкретном

случае цели и затраты.

Понятие системы управления. Принципы построения систем управления. Факторы формирования системы управления. Основные характеристики системы управления. Объект и субъект управления. Организация как объект управления.

Внешняя среда менеджмента. Внешние факторы и характеристики, определяющие управленческую ситуацию. Основы ситуационного анализа. Использование данных анализа.

Тема 9. Функции менеджмента

Функции управления. Познавательные-программирующие функции менеджмента: прогнозирование и планирование.

Организационно-регулирующие функции менеджмента: организация, лидерство и мотивация, контроль.

Современный подход к определению функций менеджмента и их содержания.

Тема 10. Механизмы и инструменты менеджмента

Механизмы и инструменты управления. Власть как механизм управления. Типология власти.

Структуры управления. Организационная структура и структура управления: соотношение понятий.

Типы структур управления: линейные, функциональные, линейно-функциональные. Гибкие, адаптивные структуры управления, их разновидности.

Факторы, определяющие характер структур управления. Требования, предъявляемые к структурам управления при их разработке. Принципы проектирования структур управления.

Тема 11. Менеджер как субъект управления

Менеджер как субъект управления. Управленческая деятельность: структура, содержание, специфика.

Разделение управленческого труда.

Типы менеджеров. Менеджерские роли (Г.Минцберг). Общие и специфические черты в деятельности менеджера и предпринимателя.

Профессиональная характеристика менеджера (компетенции, качества, навыки). Профессиограмма менеджера, ее назначение и возможности практического использования.

Власть и авторитет менеджера.

Менеджер 21 века. Основные требования, предъявляемые к современному менеджеру.

Проблема профессионализации менеджеров. Формы профессиональной подготовки менеджеров. Система непрерывного повышения профессионального уровня менеджеров.

Ускорение профессионализации менеджеров с помощью активных методов обучения: деловых игр, анализа конкретных ситуаций, решения производственных задач в реальных условиях и др. Современные методы профессионализации: обучение действием, коучинг, «баскет-метод».

Тема 12. Организация эффективной деятельности менеджера

Тайм-менеджмент. Личное планирование. Бюджет рабочего времени менеджера: нормативный и фактический. Методы учета и анализа затрат рабочего времени, причины его нерационального использования.

План-график как стабильная структура рабочего дня менеджера, его виды и техника разработки. Взаимосвязь планов-графиков менеджеров различного уровня.

Организация рабочего дня менеджера на основе плана-графика и других документов.

Личные ограничения эффективного менеджмента, технологии преодоления ограничений и проведение самооценки управленческих компетенций. Развитие креативных навыков в процессе управления.

Стресс-менеджмент.

Культура менеджера. Этические нормы поведения менеджера в различных деловых ситуациях. Этические аспекты поведения менеджера в процессе делового общения при проведении переговоров, презентаций, официальных церемоний, приемов и т.д.

Этика взаимоотношений менеджера и подчиненных. Этикет менеджера и его соблюдение при осуществлении им

различных управленческих операций и процедур.

Раздел 4. Процесс и технология менеджмента

Тема 13. Управленческий процесс и бизнес-процессы

Сущность управленческого процесса, его содержательная, функциональная и технологическая характеристика. Исходный момент управленческого процесса – управленческая ситуация. Понятие управленческой проблемы и проблемной ситуации. Неопределенность.

Основные свойства процесса менеджмента: непрерывность, последовательность и цикличность.

Управленческий цикл и его структура: стадии, этапы, процедуры, операции.

Процессный подход в управлении. Различия и сходства процессного и функционального управления. Бизнес-процессы. Понятие и сущность. Система и классификация бизнес-процессов. Управление бизнес-процессами.

Тема 14. Технология и методы менеджмента

Технология и методы управления. Понятие и структура технологии управления. Система методов управления. Методы менеджмента как совокупность способов и средств реализации его функций.

Классификация методов менеджмента: основные критерии.

Убеждение и принуждение как универсальные методы воздействия субъекта управления на его объект. Отношения субординации и взаимодействия.

Познавательные-программирующие методы менеджмента (математические, статистические, социологические и др.) и их применение в практическом менеджменте.

Организационно-регулирующие методы менеджмента (экономические, административные и социально-психологические) и особенности их применения в современном российском менеджменте.

Проблема соотношения экономических, административных и социально-психологических методов в менеджменте.

Демократизация менеджмента как наиболее эффективный путь преодоления бюрократизма в процессе управления в организациях.

Тема 15. Разработка и принятие управленческих решений

Управленческое решение как продукт деятельности менеджера. Исходные предпосылки разработки и принятия решений. Функции управленческих решений. Решение как способ снятия неопределенности.

Виды управленческих решений. Основы технологии разработки управленческих решений.

Разработка, принятие и реализация управленческих решений как стадии управленческого процесса. Их основные этапы (организационный алгоритм) и содержание.

Понятие оптимизации решений. Общая характеристика процесса оптимизации. Специфика оптимизации управленческих решений в условиях определенности, неопределенности, риска и конфликтных ситуаций.

Задачи оптимизации, решаемые с помощью методов теории массового обслуживания и теории игр в управленческой деятельности организаций.

Тема 16. Цели и планирование деятельности организации

Цели управления и организации. Роль цели в организации и осуществлении менеджмента. Функции менеджмента и их соответствие цели. Классификация и декомпозиции цели, построение дерева целей.

Миссия организации как ее предназначение и смысл существования в обществе. Механизм определения содержательной формулы миссии организации и доведение ее смысла до каждого сотрудника организации.

Выбор приоритетных целей. Содержательная формулировка задач менеджмента.

Цели, функции и планы. Виды планирования и планов. Долгосрочное и краткосрочное планирование. Тактика менеджмента. Оперативное планирование. Реализация планов.

Тема 17. Организация и координация как процессы менеджмента

Организация как процесс и компонент технологии управления.

Важнейшие подфункции организационной функции: формирование и совершенствование структур управления, организация труда персонала, организация взаимодействия, организация исполнения принятых решений, организация ресурсного обеспечения.

Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки. Выбор и регулирование степени централизации управления.

Понятие организации труда, ее основные компоненты.

Научная организация труда (НОТ). Особенности научной организации управленческого труда.

Принципы и научные основы организации труда в аппарате управления. Особенности организации управленческого труда в современных условиях.

Организация управления и исполнения решений. Полномочия и факторы их распределения. Функциональное содержание полномочий. Делегирование полномочий в процессах управления.

Организация взаимодействия. Координация. Механизмы координации. Прямое управление, взаимное согласование, стандартизация процессов, стандартизация навыков. Соотношение механизмов координации с типами организаций и моделями управления.

Тема 18. Управление коммуникациями

Понятие и функции коммуникации. Структура процесса коммуникации. Препятствия, помехи и искажения. Искажения, обусловленные деятельностью и качествами отправителя и получателя.

Коммуникационный процесс, его смысл и содержание. Простая модель обмена информацией. Основные элементы процесса коммуникации (отправитель, сообщение, канал, получатель) и их характеристика. Зарождение идеи, кодирование и вы-

бор канала передачи, передача и декодирование как последовательные этапы коммуникационного процесса.

Виды коммуникации.

Коммуникации организации с внешней средой.

Внутрифирменные коммуникации, их уровни и связь с организационной структурой фирмы. Способность к коммуникациям. Влияние коммуникаций на эффективность менеджмента.

Межличностные коммуникации. Модели межличностных коммуникаций. Психологические аспекты двустороннего обмена информацией. Основные причины искажения информации при межличностных коммуникациях.

Коммуникационные каналы. Интерпретация информации: формальная и неформальная. Слухи как один из информационных каналов.

Модели коммуникации: «круг», «колесо», модель «Y», сетевая модель и др. Управление людьми в процессе коммуникации. Особенности, преимущества и недостатки конкретных моделей.

Тема 19. Руководство и лидерство

Руководство и лидерство: соотношение понятий. Лидерство и его источники: власть, авторитет, воля, интеллект, активность позиции. Нравственно-этическая характеристика лидерства. Процессы формирования и основные составляющие лидерства. Формальные и неформальные аспекты лидерства.

Подходы зарубежных ученых к изучению лидерства: анализ структуры личности менеджера, анализ поведения менеджера, анализ структуры личности и поведения менеджера в условиях ситуационности.

Концепции лидерского поведения Р.Лайкерта, Р.Блейка и Д.Моутон и стили лидерского поведения, выделенные на основе их концепций.

Модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера.

Гендерные аспекты лидерства.

Проявление лидерства в стиле управления. Стил как форма отношений между менеджером и подчиненными. Базовые стили лидеров (авторитарный, демократический и

пассивный), выделенные К.Левиним на основе анализа структуры личности менеджеров. Тенденция развития стилей управления.

Лидерство и культура в современном менеджменте. Лидерство и повышение эффективности управления. Имидж менеджера как целенаправленно формируемый образ, оказывающий эмоционально-психологическое воздействие на коллектив и внешнее окружение.

Адаптивное лидерство: сущность и аспекты. Способы реагирования лидера на изменчивость внешней среды.

Тема 20. Мотивация и стимулирование

Понятие и сущность мотивации. Мотивационный процесс и его структура. Мотивы деятельности человека и их роль в менеджменте. Мотивирование как процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Два типа мотивирования. Стимулы как «индукторы» мотивов. Стимулирование и его формы.

Особенности мотивации трудовой деятельности в современной социально-экономической обстановке.

Модели мотивации: потребностные, теория экспектации (ожидания) или инструментальная модель, теория справедливости; модель «результат-удовлетворение» Портера-Лоулера. Потребности, мотивы и ценности.

Особенности реализации различных мотивационных моделей в деятельности организации.

Современные концепции и модели мотивации. Факторы эффективности мотивации.

Тема 21. Контроль в процессе управления

Проблема контроля в менеджменте. «Границы функции контроля» в организации. Сущность, функции, виды и этапы контроля. Стратегический, управленческий и оперативный контроль.

Система и методы контроля. Процесс контроля, процедуры контроля.

Система контроля прибылей. Власть и функция контроля. Предназначение «модели охвата контролем» при формировании организационной структуры.

Характеристики и правила эффективного контроля.

Контроль как элемент системы стимулирования деятельности. Негативные эффекты контроля: ориентация поведения работников на контроль, информационные искажения, замещение общения контролем.

Понятие управленческой документации. Содержание ГОСТа на управленческую документацию. Основные виды распорядительной и осведомительной документации.

Организация документооборота на предприятии.

Раздел 5. Управление отдельными процессами и видами деятельности организации

Тема 22. Управление человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы в системе менеджмента. Поведенческие основы организационной деятельности. Формальные и неформальные аспекты УЧР. Сочетание формального и неформального в управлении людьми.

Личность и группа. Групповая динамика. Группы и команды. Командообразование, модели командного взаимоусиления в соответствии со стратегическими целями организации.

Особенности управления командами.

Конфликт как особый вид взаимодействия субъектов организации.

Возникновение, проявление и разновидности конфликтов. Структура конфликтов: субъекты, предмет и объект конфликта. Причины и этапы протекания конфликтов. Два взгляда на роль конфликта в организации - как деструктивное и как конструктивное явление. Влияние конфликтов на управление. Механизмы разрешения и использования конфликтов в менеджменте. Регулирование социально-психологической атмосферы в коллективе.

Цели и структура управления человеческими ресурсами.
Служба управления персоналом. Ее роль в формировании системы УЧР.

Эффективность УЧР.

Тема 23. Маркетинг-менеджмент

Маркетинг в системе менеджмента. Функции управления маркетингом. Маркетинговые ориентации организации. Клиентоориентированное управление.

Цикл маркетинговой деятельности и технология маркетингового проектирования. Виды маркетинговой информации. Планирование комплекса маркетинга и сбыта. Создание стратегического маркетинга.

Маркетинговая служба предприятия.

Тема 24. Операционный менеджмент. Управление производством

Производственные технологии и операции. Классификация производственных технологий (Дж.Вудворд).

Система операционного менеджмента. Логистика. Управление запасами. Управление производительностью.

Управление качеством. Роль качества в современной экономике. Качество как объект и характеристика управления. Основные черты и особенности управления качеством. Разновидности систем управления качеством: зарубежный и отечественный опыт. TQM. Понятие качества управления. Факторы и характеристики качества управления.

Тема 25. Управление проектами

Управление проектами: сущность и задачи. Проблемы менеджмента, решение которых требует внедрение проекта. Особенности проектирования работ между участниками проектной группы, бюджетирование проекта. Механизмы снижения рисков в управление проектами.

Процедура проведения проекта и основные его этапы.

Наиболее типичные ошибки, допускаемые при управлении проектами в организациях.

Тема 26. Управление информационной системой организации

Система информации и ее использование в практике менеджмента. Виды информации. Свойства и характеристики информации. Требования, предъявляемые к информации. Менеджеры как получатели информации. Информация и ее влияние на управленческие решения.

Информационные ресурсы и их использование. Информационное обеспечение процессов управления. Внешние и внутренние источники управленческой информации.

Информационные подсистемы фирмы: бухгалтерская, финансовая, кадровая, материально-технического обеспечения и др., их функции в информационных процессах.

Информационные технологии управления. Технические средства работы с информацией. Регулирование количества и качества информации.

Тема 27. Управление культурой, изменениями и развитием организации

Организационная культура и культура менеджмента: взаимосвязь и взаимозависимость. Особенности российской управленческой культуры. Диагностика управленческой культуры. Построение профиля культуры организации. Управление культурой и культурными изменениями в организации.

Изменения и развитие управления. Модели изменений. Мотивирование изменений. Преодоление сопротивления изменениям. Понятие и виды инноваций. Задачи и содержание инновационной деятельности. Управление инновационным процессом. Человеческий фактор и его влияние на протекание инновационных процессов.

Проблемы внедрения инноваций в практику: организационные, финансовые, психологические и др. Роль менеджера в ускорении и повышении продуктивности инновационных процессов.

Инновационность и стратегии развития.

Управление изменениями и развитием как основа

стабильности и эффективности менеджмента. Управление функционированием и управление развитием: различное и общее. Развитие и кризисы. Антикризисное управление.

Прогнозирование в менеджменте. Планирование развития.

Тема 28. Стратегия и стратегическое управление

Стратегическое мышление и стратегическое видение. Стратегический менеджмент как аспект управления современной организацией.

Стратегия: сущность и уровни. Корпоративная и функциональная стратегии, стратегии бизнес-единиц.

Формирование конкурентных преимуществ как основа стратегического управления. Виды конкурентных преимуществ: экономические, нормативные, структурные, технологические, инфраструктурные, социокультурные. Поиск и формирование конкурентных преимуществ.

Принципы стратегического менеджмента. Виды стратегий. Основные подходы к разработке и реализации стратегии.

Знания как стратегический фактор.

Тема 29. Особенности корпоративного управления

Эволюция корпоративного управления. Сущность корпоративного управления. Виды корпораций.

Модели корпоративного управления: англо-американская, немецкая, японская, предпринимательская. Особенности корпоративного управления в современной России.

Корпоративная реструктуризация. Слияния и поглощения. Отделения. Приватизация и национализация.

Роль фондового рынка в развитии корпоративного управления. Капитализация компаний. Обзор основных операций компаний на фондовых рынках.

Тема 30. Эффективность менеджмента и способы ее оценки

Сущность и содержание понятия эффективности. Виды эффективности: социальная, экономическая и организационная.

Оценка эффективности: критерии, показатели, методы.

Эффективность менеджмента и методологические трудности ее оценки.

Существующие подходы к оценке эффективности менеджмента. Оценка эффективности менеджмента в статике (надежность, устойчивость функционирования организации и др.) и в динамике (оперативность принятия решений в экстремальных ситуациях, реализуемость принятых решений и т.д.)

Эффективность деятельности менеджера. Выбор критериев, показателей и процедур ее оценки. Интегрированная оценка эффективности деятельности менеджера.

Тематика семинаров и практических занятий

Семинар 1. Основы теории и практики менеджмента

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Деятельность человека: потребность в управлении.
2. Менеджмент: концепция, искусство, профессионализм.
3. Основные закономерности и принципы менеджмента.
4. Социально-экономические условия функционирования менеджмента.

Дискуссия. Ваш оппонент говорит, что менеджеру-практику незачем знать законы управления и закономерности развития организации, достаточно только обладать «харизмой» лидера. Попробуйте доказать обратное.

Практическое задание: привести примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

Домашнее задание:

1. Проанализировать следующий подход к менеджменту: когда оценивается управление, то оценивается разумность того выбора, который менеджеры делают из доступных и альтернативных управленческих действий.

2. Привести примеры предпринимателя, менеджера и предприимчивой организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. В какой мере и как зависит результат деятельности человека или организации от управления?
2. Какие характеристики управленческой деятельности, разновидности воздействия существуют?
3. Как социально-экономическая среда управления влияет на состав и структура проблем управления?
4. Является ли менеджмент международным явлением?
5. Существует ли теория менеджмента и в чем ее особенность?

Семинар 2. Развитие менеджмента в XXI веке

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Влияние управленческих революций на развитие менеджмента.
2. Источники возникновения управленческих революций.
3. Национальные модели менеджмента.
4. Ограничения процесса развития менеджмента.
5. Система рыночных институтов современного менеджмента.
6. Правовые аспекты менеджмента.

Дискуссия. Какая из национально-культурных моделей менеджмента наиболее подходит для России.

Рубежный тест по разделу 1.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Какие предпосылки способствуют возникновению управленческой революции? Примеры.
2. Дайте характеристику национально-культурным моделям менеджмента: американской, японской, европейской. Какова степень положительного и отрицательного влияния национально-культурных аспектов на эффективность менеджмента?
3. Каково значение взаимообусловленности норм рыночного поведения хозяйствующих субъектов для менеджмента организации?
4. Как развитие регулирующих функций государства влияет на менеджмент организации?

Семинар 3. Генезис менеджмента. Концепции менеджмента

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Школы управленческой науки в первой половине XX века.
2. Общие признаки и различия в подходах менеджмента: классический, гуманистический, системный, ситуационный.
3. Основные понятия системного подхода, социотехнические системы и их признаки.
4. Методология ситуационного подхода.

Домашнее задание: подготовить к следующему семинару доклад по прилагаемой тематике (на выбор, один из вариантов):

- *Донаучные воззрения на управление.*
- *Классическая и административная концепции менеджмента и теория организации (Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Гантт, Ф. И Л.Гилбреты, Г.Эмерсон.)*
- *Взгляды российских хозяйственных и государственных деятелей XVI-XIX вв. (А.Л.Ордин-Нащокин, А.П.Волынский, М.М.Сперанский, С.Ю.Витге, П.А.Столыпин)*
- *Вклад школы человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.МакГрегор, Р.Стогдилл, Р.Лайкерт, Ф.Фидлер) в развитие менеджмента.*
- *Системный подход в теории менеджмента (Л.фон Берталанфи, К.Боулдинг, Н.Винер, Т.Парсонс).*
- *Классики и современные представители системного подхода в теории управления и организации: А.Этциони, Ф.Селзник, Г.Саймон, П.Друкер, Дж.Вудворд.*

Общая схема доклада:

- Краткий обзор школы (теории, концепции) - 0,5 стр.
- Положения, оказавшие влияние на формирование и развитие менеджмента - 1,5 стр.
- Что из рассматриваемой теории сохранило свое значение в наше время - 0,5 стр.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Проанализируйте основные концепции изученных управленческих школ на предмет их сохранения и использования в современной практике менеджмента.
2. Перечислите основные факторы, обусловленные исследованием проблем менеджмента организации.
3. Дайте оценку истории развития теории и практики управления в России.

Семинар 4. Истоки и современные влияния на менеджмент

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Заслушивание и обсуждение докладов по классическим источникам теории организации менеджмента.
2. Основные составляющие успеха менеджмента и задачи современного менеджмента.
3. Особенности обучения менеджменту и роль образования в практической работе современного менеджера.

Домашнее задание: подготовить к следующему семинару тезисы по указанным ниже вопросам.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как в современной теории менеджмента прослеживаются влияния теории организации, экономики предприятия, экономической теории?
2. Вклад концепции научного менеджмента в эффективность управления организацией, корпорацией, государством.
3. Какое влияние оказали на развитие менеджмента теория трансформации и концепция экзистенциального менеджмента?
4. Сущность концепции управления знаниями и обучающейся организации.

Семинар 5. Современные концепции менеджмента **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Выборочные выступления студентов по подготовленным тезисам.

2. Построение различных типов менеджмента.

Дискуссия. Глобализация и трансформации трудовых отношений: каково будущее менеджмента?

Рубежный тест по разделу 2.

Домашнее задание: используя приведенные характеристики типов менеджмента, привести примеры реальных систем управления, соответствующих описаниям (Заполнить пустые столбцы).

Тип менеджмента	Основные черты и условия применения типа менеджмента	Представление о руководителе и методах управления	Представление об организации, структуре управления
<i>Антикризисный менеджмент</i>			
<i>Мотивационный менеджмент</i>			
<i>Корпоративный менеджмент</i>			
<i>Креативный менеджмент</i>			
<i>Стратегический менеджмент</i>			
<i>Маркетинг-менеджмент</i>			
<i>Управление проектом</i>			
<i>Административный менеджмент</i>			
<i>Экологический менеджмент</i>			

Сдача и обсуждение выполненного домашнего задания производится на консультации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте процессный подход в менеджменте.
2. Основные положения и принципы изученных типов менеджмента.
3. В чем суть модельно-метафорического подхода к рассмотрению системы управления?
4. Условия и реализация основных типов менеджмента.

Семинар 6. Система и функции менеджмента

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Понятие функций менеджмента.
2. Взаимосвязь общих функций менеджмента и функция координации.

3. Интеграция деятельности в процессах менеджмента.
4. Применение системного анализа при выстраивании системы менеджмента в организации.
5. Влияние переменных внешней и внутренней среды на менеджмент.

Домашнее задание: используя приведенные переменные внешней среды, привести примеры реагирования на них системы управления с соответствующими описаниями (Заполнить пустые столбцы).

Переменные внешней среды		Степень восприятия сигналов внешней среды на систему управления			
		Выжидательное управление	Превентивное (проактивное) управление	Кризисное управление	Реактивное управление
Параметры спроса	«+»				
	«-»				
Параметры факторов производства	«+»				
	«-»				
Параметры родственных отраслей	«+»				
	«-»				
Параметры конкурентной среды	«+»				
	«-»				
Деятельность гос. структур	«+»				
	«-»				
Случайные явления	«+»				
	«-»				

Сдача и обсуждение выполненного домашнего задания производится на консультации.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоит универсальный характер функций управления?
2. Что представляет замкнутый контур взаимосвязей

общих функций управления?

3. Является ли технология наиболее важной переменной в системе управления? Какая связь между задачами и технологией?

4. Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия на организацию и систему управления.

Семинар 7. Механизмы и инструменты менеджмента

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Власть как механизм управления. Подходы к определению власти: структурный, поведенческий, коммуникационный.

2. Источники и типы власти менеджера.

Дискуссия. Должен ли менеджер обладать харизмой?

3. Управленческая структура как инструмент управления.

Практическое групповое задание на общую тему – анализ факторов и элементов проектирования организации. Конкретная ситуация «Металлургическая компания».

4. Представление и анализ задания.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Почему власть называют главным механизмом управления?

2. Каковы источники власти менеджера?

3. Почему правила являются более эффективным механизмом управления, чем прямое властное воздействие?

4. Как механизмы управления разрешают противоречие между статикой и динамикой управления, его системой и процессом?

5. Дайте сравнительную характеристику линейной и функциональной, функциональной и дивизиональной, функциональной и матричной структур управления.

Семинар 8. Менеджер и его работа

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Роли и обязательства менеджера в организации.

2. Содержание работы менеджера и качества менеджера.

3. Этика и этикет бизнесмена, менеджера.

4. Оценка личностных ограничений менеджера и способы их преодоления в работе.

5. Психологическое тестирование на оценку личностных способностей.

Практическая работа:

Выполнение заданий (по микрогруппам):

группа А: проиллюстрируйте характеристики руководителя, способного эффективно управлять,

группа Б: охарактеризуйте параметры ограничений эффективного руководства,

Группа В: предложите план действий по преодолению ограничений неэффективного руководства.

Представление и обсуждение выполненных заданий.

Рубежный тест по разделу 3.

Домашнее задание: 1. Составьте тайм-менеджмент для следующих категорий людей (на выбор):

- студента,
- домохозяйки,
- депутата,
- пенсионера,
- и т.д.

2. Разобрать ситуацию («Форд» - *вчера, сегодня, завтра* - см. на сайте кафедры) и описать управленческие качества Г. Форда, его роль в компании.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чём сущность профессии менеджера и роль в обществе?
2. Сравните роли менеджера и предпринимателя?
3. Каковы источники формирования способностей к эффективному управлению?
4. Власть, управление, риск, планирование: взаимосвязь понятий.
5. Определите различия между понятиями власти и авторитета руководителя организации.

Семинар 9. Процесс и методы управления **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Свойства процесса управления и их связи.
2. Методы управления: экономические, организационные, информационные, групповые, личностные и социальные.
3. Построение системы показателей методов и средств воздействия менеджмента.
4. Оптимизация процессов управления, формирование бизнес-процессов.

Дискуссия. Описание всех бизнес-процессов в организации обеспечит эффективность управления. Обоснуйте ответ.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие операции предполагает процесс менеджмента?
2. Каковы факторы выбора методов управления?
3. Существует ли закономерная последовательность этапов процесса управления?

Семинар 10. Связующие процессы управления: **принятие решений**

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Природа управленческих решений.
2. Организационные решения и выбор диверсификационных альтернатив.
3. Рациональное решение управленческих проблем.
4. Среда принятия решений.
5. Информационные и поведенческие ограничения.
6. Взаимозависимость решений и процесс прогнозирования.

Дискуссия: «Принятие решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Прокомментируйте ответ.

Практическое задание: разбор конкретной ситуации «Программа Медэкс».

Домашнее задание:

1. Составьте план, который позволит вам принимать эффективные решения.
2. Постройте матрицу взаимосвязи между выбором системы, механизма, процесса управления и размерами фирмы, потенциалом персонала.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
2. Изложите различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
3. Как влияет фактор времени на среду принятия решений?
4. Существует ли и каковы процедуры разработки и принятия неформальных решений?
5. Сравните качественные и количественные методы прогнозирования?

Семинар (практическое занятие) 11.

Проектирование работы в организации.

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Выполнение заданий по проектированию работ (по микрогруппам):

группа А: небольшая торговая фирма по продаже потребительских товаров, имеющая подвальное помещение (40 м²) и вдали от него три торговые точки в разных районах города;

группа Б: туристическое бюро, отдых внутри страны и за рубежом, расположенное в бывшей однокомнатной квартире (20 м²);

Группа В: бензозаправка с автомастерской в новой части города (площадь 60м²) в стороне от автомагистрали (100м²).

Представление и обсуждение выполненных заданий.

2. Концепция реинжиниринга и реструктуризации работ.

3. Роль и назначение бизнес-плана.

Дискуссия: «Неудача при планировании означает планирование неудач». Прокомментируйте ответ.

Домашнее задание: подготовить к следующему семинару ответы на вопросы по ситуации «Городская телефонная станция» - на сайте кафедры.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте процесс децентрализованного и централизованного планирования?

2. Проанализируйте организационную среду в долгосрочном планировании?
3. Почему современной организации надо иметь множество целей?
4. Кратко рассмотрите процесс управленческого обследования.

Семинар 12 (практическое занятие).

Организация и координация деятельности.

Проектирование организации

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Норма управляемости и число уровней управления.
2. Принцип соответствия, единоначалие, линейные полномочия и скалярная цепь.
3. Соотношение механизмов координации с типами организаций и моделями управления.

Дискуссия: «Больше ответственность перекладывать не на кого». Каково следствие этого утверждение для руководителей низшего, среднего и высшего звена?

Дискуссия: «Стратегия определяет структуру». Прокомментируйте ответ.

Домашнее задание: выполнить задание по анализу ситуации (Организация фирмы «Федерал Экспресс»)

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие средства необходимы для интеграции деятельности?
2. Как достигается объединение и согласование деятельности людей?
3. Как соотносятся понятия «полномочия», «обязанность» и «ответственность»?
4. Как эффективный двусторонний обмен информацией связан с эффективным делегированием?
5. Каково назначение баланса организационного поведения предприятия?

Семинар 13 (практическое занятие).
Коммуникации в управлении, основы переговорного процесса

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Выполнение заданий по формированию практического навыка эффективного общения. **Работа в парах:** «передача информации».

- Сообщение секретарю о важнейших делах недели.
- Сообщение вышестоящему руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.
- Поощрение подчиненного похвалой.
- Выяснение реакции работников на Ваши идеи.
- Сообщение информации руководителю другого отдела об изменениях, которые могут отразиться на работе его отдела.

2. Просмотр фильма «Управление слухами». Обсуждение материала.

Дискуссия. Если нарушены информационные связи, то и не может быть коммуникаций. Обоснуйте ответ.

Домашнее задание (кейс): «Бутики Христорара». Описание кейса находится на сайте кафедры. Сдача кейса и анализ его результатов проводится также на консультации.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сущность шума и обратной связи для процесса коммуникации в организации?
2. Охарактеризуйте проблему противоречия и согласия в коммуникационном процессе внутри организации?
3. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов?
4. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствует совершенствованию обмена информацией?

Семинар 14 (практическое занятие).

Лидерство и мотивация в процессе управления

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Поведенческий и ситуационный подход к лидерству.

2. Силь, удовлетворение и производитель.
 3. Адаптивное руководство.
 4. Мотивация лидерства и стили менеджмента.
 5. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
- Мотивация и компенсация.

6. Национальные особенности мотивационного менеджмента.

Дискуссия: почему один и тот же стиль лидерства подходит не всем подразделениям организации. Обоснуйте ответ.

Практическое задание: Разбор конкретной ситуации «Дымковская игрушка». Решение проблем в реализации лидерского подхода, изучение модели ситуационного лидерства, построение модели «Врума –Яго».

Домашнее задание (кейс). План мотивации «Клуб-100». Описание ситуации находится на сайте кафедры. Сдача ответов на вопросы и анализ результатов проводится на консультации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Определите основные проблемы стимулирования качества труда участниками организации?
2. Какова связь между целями участников организации и функцией стимулирования?
3. Каково назначение обеспечения согласованности мотиваций сотрудников в организации?
4. Какую роль потребности во власти, успехе и принадлежности играют в теории мотивации?
5. Почему нет единого определения понятий «лидер», «руководитель» и «менеджер»?

Семинар 15 (практическое занятие).

Роль контроля в процессе управления.

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Рубежный тест 3 по темам 12-15. Результат тест проводятся и обсуждаются на консультации
2. Трехуровневая система контроля: стратегический, управленческий, оперативный. Технология TQM.
3. Управленческие связи и границы функции контроля,

применение формулы Грайкунаса.

4. Взаимосвязь функции планирования и контроля: установление стандартов.

Дискуссия. Могут ли менеджеры успешно использовать контроль для того, чтобы заставить людей приспособиться к ценностям организации. Аргументируйте ответ.

Практическое задание. Тема: властный аспект функции контроля, различия и тактика должности власти. Суть задания: проранжируйте должности с точки зрения власти.

Должности	Число подчинённых	Источники влияния	Степень силы власти(1...15)		
			Право на власть	Власть вознаграждения	Власть принуждения
Медсестра					
Депутат					
Профессор					
Финансовый директор					
Секретарь генерального директора					
Бухгалтер					

Сдача и обсуждение итогов выполнения задания – на консультации.

Домашнее задание: подготовить аргументы относительно того:

- Функция контроля и функция учета – одного и то же.
- Система контроля и система контроля прибылей – одного и то же.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему формирование бюджета столь важно для процесса управления?
2. Почему важно установить масштаб допустимых отклонений?
3. При каких условиях функция «контроля» переходит в функцию «регулирования»?
4. В чем суть и предназначение «модели охвата контролем» при формировании организационной структуры.

Семинар 16. Человеческий капитал. Управление человеческими ресурсами

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Понятие персонала, факторы его поведения, персонализация и эффективность менеджмента, формирование человеческого капитала.
2. Управление человеческим капиталом в условиях сокращения численности занятых.
3. Конфликты и сотрудничество в менеджменте, конфликтные личности, стратегия управления конфликтом.
4. Сочетание формального и неформального управления: динамика изменений.
5. Групповая динамика и руководство.
6. Конфликты, изменения и стрессы в организации.

Методика управления стрессом.

Дискуссия: как можно наиболее эффективно разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии.

Выполнение **практического задания.** «Управленческая команда в компании» Анализ групповой динамики и признаков групповщины. Заполнение анкеты: “Роли в малой учебной группе”.

Домашнее задание (к семинару 18-19): Анализ конкретной ситуации «Петр Груздев» (научение и изменение поведения). Описание ситуации находится на сайте кафедры. Сдача ответов на вопросы и анализ результатов проводится на консультации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Приведите пример, как сплоченность группы может вредить формальным отношениям в организации?
2. Как возникают неформальные группы в организации?
3. Как соотносятся понятия «управление персоналом» и «человеческий капитал»?
4. Какие типы поведения членов организации существуют в конфликте?
5. Как оценить деятельность персонала, которая материализуется в изготовленном продукте косвенным

образом?

6. Является ли человек, его способности, уровень личностного развития, удовлетворенность трудом результатом менеджмента?

Семинар (практическое занятие) 17.

Маркетинг-менеджмент

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Интеграционная роль маркетинга в управлении.
2. Роль маркетинга в проектировании новых продуктов и услуг.
3. Статус службы маркетинга в системе управления организации.
4. Понятие контроля потребителя.
5. Применение методов маркетинга для создания системы оценки информации, метод бенчмаркинга.
6. Применение методов маркетинга для формирования стратегии управления.
7. Выполнение **практического задания**: построить матрицу SWOT – анализа на примере конкретной ситуации («Аквариус» меняет стратегию). Обосновать схему.

Презентация и обсуждение выполнения задания.

Домашнее задание: «Конкурентное преимущество». Определите, чем отличается управление, ориентирующееся на создание ценового преимущества, от управления, ориентирующегося на создание конкурентных преимуществ за счет качественных отличий продукции.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему маркетинг рассматривается как управленческая модель, а не как одна из функций менеджмента?
2. Существуют ли альтернативы маркетингу?
3. Почему маркетинговая модель управления получила большое распространение и приобрела такую популярность?
4. В чем особенность клиентоориентированного типа управления?
5. Опишите взаимосвязь между производственной функцией и маркетингом, возможные причины системных

конфликтов между ними.

Семинар 18. Операционный менеджмент

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Системный подход к управлению операциями, понятие конкурентоспособности.
2. Проектирование изделий и процессов в производстве и в сфере услуг. Этапы жизненного цикла продукции.
3. Технология управления проектом, продолжительность операций.
4. Проектирование работ и нормирование труда.
5. Планирование выпуска продукции, управление запасами и качеством.

Практическое задание. Выполнение заданий (по микрогруппам):

группа А: Назовите входы и выходы операционной системы типичного ресторана быстрого обслуживания и опишите процесс переработки.

группа Б: Какой фактор будет определяющим при выборе места строительства: бумажного комбината, атомной электростанции, аэропорта?

Группа В: Какую стратегию планирования выпуска совокупного продукта следует использовать при планировании работ курортного отеля и угольной шахты?

Группа Г: На примере подготовки к приему гостей объясните, как отсутствие контроля за ходом работ по проекту может привести к перерасходу средств и снижению качества.

Представление и обсуждение выполненных заданий?

Домашнее задание. Определите операции и составьте сетевой график постановки пьесы.

Представление и обсуждение выполненного задания – на консультации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Объясните взаимосвязь между жизненным циклом продукта и жизненным циклом процесса производства?
2. Опишите основные подсистемы операционной системы организации?
3. Опишите основные типы планировок производства.

4. В чем особенность эффективности управления фирмой, предоставляющей услуги?

5. В чем заключается основное назначение материально-технических запасов?

6. Сопоставьте качество соответствия техническим требованиям, качество конструкции и функциональное качество.

7. Назовите аспекты оценки работ по реализации проекта. Что такое критический путь в проекте?

Семинар 19. Информация в технологии менеджмента Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Свойства и характеристика управленческой информации.

2. Дифференциация потоков информации.

3. Информационное обеспечение технологий менеджмента.

Проектирование внутренней ИСУ.

4. Управленческая информация на рынке.

5. Практические задания:

- Опишите информационную структуру управленческого решения.

- Опишите содержание процесса анализа системы информационного обеспечения управления (формирование показателей измерений).

Обсуждение ответов.

Дискуссия. Возможно ли разделение интересов сотрудников и внутрифирменной информации? Насколько и как?

Домашнее задание: на основе обзора периодики и Интернета подготовить примеры применения современных информационных систем в управлении.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные задачи, цели и функции внутрифирменной информации.

2. Какую роль играет понимание информации в качестве ресурса и фактора производства в современной организации?

3. Что такое асимметрия распределения и получения информации на рынке?

4. Какие типы ограничений существуют при отборе и интеграции информации для расширения пространства

возможных управленческих решений?

5. Поясните сущность процесса организационного обучения с точки зрения описанных подходов.

Семинар 20. Потенциал развития управления и оценка эффективности менеджмента

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Рубежный тест по темам 16-18. Проводится и обсуждается на консультации.

2. Формирование ценностей как средства управления. Роль организационной культуры в управлении ценностями.

3. Основные виды изменений, политика преодоления сопротивления преобразованиям.

4. Развитие управления: движение ресурсов и возрастание потенциала.

5. Качество деятельности и качество продукции.

6. Инновационный потенциал развития менеджмента.

7. Управление по критерию производительности, диагностика проблем в области эффективности.

Дискуссия. Должно ли вознаграждение работы руководителя зависеть от роста производительности и развития организации? Что лежит в основе пакета вознаграждений руководителя?

Выполнение заданий (по микрогруппам):

группа А: спланируйте несколько мероприятий по проведению изменений на основе экспертной оценки;

группа Б: спланируйте несколько мероприятий по проведению изменений на основе силовой стратегии;

Группа В: спланируйте несколько мероприятий по проведению изменений на основе метода организационного развития;

Представление и обсуждение выполненных заданий.

Практическое задание:

Разработка анкеты по диагностике проблем в области эффективности в компании и программы по внедрению нововведений.

Домашнее задание. Анализ конкретной ситуации

«Повышение эффективности работы организации» (некоммерческая организация по страхованию здоровья). Описание ситуации находится на сайте кафедры. Сдача ответов на вопросы и анализ результатов проводится на консультации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Взаимосвязь стратегии развития и роста инновационного потенциала.
2. Какую роль в прогрессивном развитии управления играет качество?
3. Как система измерения эффективности связана со структурой управления и организационной структурой?
4. Каковы основные критерий оценки результатов работ и как они соотносятся с измерениями совокупной факторной производительности?
5. Почему все больше компании используют семейство показателей результатов деятельности организации, а не просто показатели эффективности?
6. Когда полезно использовать МФС и бенчмаркинг?

**ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.
ПИСЬМЕННЫЕ РАБОТЫ**

В целом самостоятельная работа студента при изучении курса, независимо от формы обучения, представляет собой следующее:

- Проработка материалов лекций (рекомендуется прочитывать лекцию в тот день, когда она была, а также перед семинаром).
 - Чтение рекомендованной учебно-методической литературы.
 - Чтение и проработка рекомендованных первоисточников.
 - Поиск и проработка материалов периодической печати.
 - Поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов.
 - Выполнение домашних заданий.
 - Подготовка к тестам, семестровому зачету и экзамену.
- Все пропущенные занятия подлежат отработке. Форма

отработки – сдача миниреферата (эссе объемом 8-10 страниц текста) и собеседование по теме. Все невыполненные задания подлежат выполнению в любом случае.

В рамках самостоятельной работы организуется проведение консультаций, на которых будет осуществляться тестирование, прием и обсуждение выполненных заданий, а также прием отработки пропущенных занятий. На консультациях же вы сможете получить ответы на любые вопросы, возникшие по ходу освоения курса в целом и по выполнению заданий.

Студенты **очно-заочного отделения** выполняют не все из перечисленных здесь письменных работ; их набор зависит от конкретного учебного года и определяется преподавателем в начале изучения курса.

Пропущенные занятия также отрабатываются в форме эссе.

Лекции для студентов **заочного отделения** выполняют в большей степени ориентирующую функцию (проведение семинаров предусмотрено в гораздо меньшем объеме, чем на очном отделении), поэтому в качестве «отчета» об освоении первой части курса им предстоит выполнить контрольную работу по одной из приведенных ниже тем. Студенты, не представившие контрольную работу, не допускаются к зачету.

Тематика и рекомендации по выполнению контрольных работ

Тема контрольной работы выбирается студентом самостоятельно, по первой букве его фамилии.

Объем контрольной работы – 10-12 страниц (на листах формата А4, текст набирается в формате Word, размер шрифта – Times New Roman, 14, интервал – 1,5).

Примерная структура работы:

- теоретическая часть – описание рассматриваемой проблемы, обзор взглядов и концепций на основе рекомендованных источников и лекций;

- практическая часть – примеры и иллюстрации из собственной практики и/или из материалов периодической печати, web-сайтов, приведенных в списке или сайтов различных компаний и фирм.

№ тем ы	Первая буква фамили и	Название темы
1. 2.	А	Менеджмент как наука и искусство: проблемы интеграции. Причины конфликтов в организациях и роль менеджера в их разрешении.
3. 4.	Б	Формирование российского менеджмента: этапы, проблемы, особенности. Менеджер и предприниматель: общее и особенное.
5. 6.	В	Эволюция научной мысли в области менеджмента. Матричная структура управления и ее использование в рыночных условиях.
7. 8.	Г	Современные подходы к управлению (инкрементальный, виртуальный, синергетический и др.) в менеджменте. Принципы менеджмента: их возникновение и проблемы их практической реализации.
9. 10.	Д	Цели менеджмента и проблема их интеграции. Функциональное разделение управленческого труда: причины и характеристика основных функций.
11. 12.	Е	Целевое управление предприятием: достоинства и недостатки. Функции организации и функции менеджмента: соотношение и взаимосвязь.
13.	Ж	Организационная функция как центральная комплексная функция менеджмента.
15. 16.	З	Экономические методы менеджмента и их использование в условиях нехватки ресурсов. Эффективность труда менеджера и пути ее повышения.
17. 18.	И	Методы административно-правового воздействия на подчиненных: достоинства, недостатки и пределы использования. Личность менеджера: структура качеств и способы усиления положительных и нейтрализации отрицательных качеств менеджера.
19. 20.	К	Неформальная структура организации и ее влияние на производственные процессы. Программно-целевое управление организацией.
21. 22.	Л	Гибкие организационные структуры и их возможности в условиях быстрого изменения окружающей среды. Современная организация труда менеджера.
23. 24.	М	Особенности российского менеджмента. Этика и этикет менеджера.
25. 26.	Н	Сравнительный анализ линейной и дивизиональной структур управления Управление с позиции ситуационного менеджмента.
27. 28.	О	Издержки в использовании рабочего времени менеджера: причины, способы устранения. Человек и организация: проблема интеграции.

№ те мы	Первая буква фамилии	Название темы
29. 30.	П	Профессионализация менеджера и способы ее ускорения с применением активных методов обучения Основные направления совершенствования структур управления.
31. 32.	Р	Профессиограмма менеджера, ее назначение и технология разработки. Управленческие революции: предпосылки и характер.
33. 34.	С	Российский менеджмент XXI века: каким бы мы хотели его видеть.. Сравнительный анализ функциональной и адаптивных структур управления
35. 36.	Т	Современные тенденции развития менеджмента как науки. Характеристики организации как объекта управления
37.	У	Бюрократизм как субкультура управления: возможность ослабления его негативного воздействия на организацию и ее коллектив.
38.	Ф	Развитие гуманистической школы менеджмента в современных условиях
39.	Х	План-график менеджера: его назначение и процедура разработки.
40.	Ц	Бюджет рабочего времени менеджера и причины его нерациональности.
41.	Ч	Американский и японский менеджмент: сравнительная характеристика.
42.	Ш	Прогнозирование развития социально-экономической ситуации на ближайшую и отдаленную перспективу.
43.	Щ	Управление как вид человеческой деятельности.
44.	Э	Адаптация молодых сотрудников и возможности управления этим процессом.
45.	Ю	Проблема оценки эффективности труда менеджера и подходы к ее решению.
46.	Я	Факторы, определяющие современный контекст менеджмента.

В работе обязательно приводится список использованной литературы (включая статьи из периодических изданий) и перечень использованных ресурсов Интернета.

Срок представления на кафедру выполненной работы определяется графиком учебного процесса и уточняется в начале лекционного курса.

Курсовая работа

Выполнение курсовой работы по дисциплине “Основы менеджмента” является важным этапом управленческой подготовки студентов специальности.

Целью курсовой работы является закрепление полученных теоретических знаний по основам менеджмента.

Задачи курсовой работы:

- расширение, обобщение и систематизация знаний по дисциплине;
- развитие активного и творческого управленческого мышления;
- формирование и развитие навыков решения задач, связанных с совершенствованием управления организациями в конкретных условиях и ситуациях;
- овладение методами самостоятельного выполнения работ с использованием научной, специальной, методической литературы, справочной документации;
- усовершенствование навыков выработки критериев эффективности и проведения расчетов эффективности предлагаемых мероприятий.

Курсовая работа выполняется во втором семестре изучения дисциплины и ее выполнение является обязательным условием допуска к итоговому экзамену. Тематика курсовых работ и рекомендации по их выполнению приведены в отдельном пособии.

Дополнительные задания

Приведенные ниже темы работ могут выполняться теми, кто желает расширить свои знания, приобрести навыки исследовательской деятельности и получить представление о современных тенденциях в развитии управленческой науки и практики. Эти темы могут стать основой для курсовой и дипломной работы, а также собственной научной работы. Можно предлагать также свои интересные темы.

- Энергетическая основа процесса менеджмента: практические проблемы квантификации процессов управления.
- Фактор времени в технологии менеджмента: принципы экономии времени в менеджменте.
- Энергия веры в механизмах менеджмента.
- Образовательный менеджмент: организационные основы и процессный подход.
- Исследование и консультирование: формирование

творческого потенциала управления.

- Рациональное и иррациональное в менеджменте.
- Глобализация и развитие национальной управленческой культуры.

Итоговый контроль

Итоговый контроль (экзамен) по курсу проводится в нескольких вариантах, в зависимости от формы обучения. На очном отделении экзамен проводится по комплексным тестам, охватывающим все содержание курса, в том числе его прикладную часть, или в форме письменного экзаменационного эссе, включающего теоретическую и практическую часть (задачу). На других отделениях экзамен может проводиться в виде собеседования по теоретическим вопросам и выполненной студентами письменной работе. В ряде случаев студентам могут быть предложены тесты в комплексе с практическими заданиями.

В любом случае на экзамене преподаватели будут проверять не только и не столько то, как студент заучил и воспроизвел материал лекций и (возможно) прочитанных книг, сколько способность связать освоенный материал с реальной практикой менеджмента. В особенности это будет касаться студентов очно-заочных и заочных отделений, который, по определению, должны иметь некоторый практический опыт.

При подготовке к экзамену и семестровому зачету следует учитывать «Требования к уровню освоения курса» (стр. 7).

Конкретный список вопросов, которые могут быть в экзаменационных билетах и в перечне вопросов к зачету, можно будет узнать на кафедре перед сессией (для заочников – по окончании теоретического курса). Экзаменационные и зачетные задачи по своей форме и структуре соответствуют приведенным в настоящих учебно-методических материалах.

Следите также за информацией на сайте кафедры.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003.
2. *Дафт Р.* Менеджмент. – СПб.: Питер, 2004.
3. Управление современной компанией: Учебник. / Под ред. *Б.Мильнера и Ф.Лииса.* – М.: ИНФРА-М, 2001.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002.
5. *Чудновская С.Н.* История менеджмента. – СПб.: Питер, 2004.

Дополнительная литература

1. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 2000.
2. *Гвишиани Д.М.* Организация и управление. – М.: МГТУ им. Н.Баумана, 1998.
3. *Гибсон Дж., Иванцевич Дж., О’Доннели Дж.* Организации: процессы, структура, поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.
4. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 2003.
5. *Друкер П.* Эффективное управление. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002
6. *Друкер П.* Практика менеджмента. – М.: ИД Вильямс, 2003.
7. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД Вильямс, 2004.
8. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. – М.: ИД Вильямс, 2004.
9. *Кантер Р.М.* Рубежи менеджмента. – М.: Олимп-бизнес, 1999.
10. *Кезин А.В.* Менеджмент: методологическая культура. – М.: Гардарики, 2001.
11. *Клок К., Голдсмит Дж.* Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004.

12. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
13. *Кох Р.* Менеджмент и финансы от А до Я. - СПб.: Питер, 1999.
14. *Кравченко А.И.* Социология менеджмента. – М.:ЮНИТИ, 1999.
15. *Крейнер С.* Ключевые идеи менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2002.
16. Менеджмент: век XX, век XXI. / *Под ред. О.С.Виханского, А.И.Наумова* – М.: Экономистъ, 2004.
17. *Мицберг Г.* Структура в кулаке. - СПб.: Питер, 2003.
18. *Нордстрем Й., Риддерстрале К.* Бизнес в стиле фанк. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
19. Организация и ее деловая среда. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. *Рук. авт. коллектива В.Г. Смирнова.* - М.: ИНФРА-М, 1999.
20. *О'Шоннесси Дж.* Принципы управления организацией. – М.: МТ Пресс, 1999.
21. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента. - М.: Контроллинг, 1991.
22. *Траут Дж.* Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям. – СПб.: Питер, 2001.
23. *Сенге П.* Пятая дисциплина. М.: Олма-пресс, 2000.
24. Управление организацией: Энциклопедический словарь./ *Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина.*– М.: ИНФРА-М, 2001.
25. *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. - М.: ИНФРА-М, 1999.
26. *Фарсон Р.* Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства. – К.: София; М.:ИД Гелиос, 2002.
27. *Хэнди Ч.* Время безрассудства. – СПб.: Питер, 2001.
28. *Хэнди Ч.* По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организации. – СПб.: Питер, 2002.
29. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство. –

СПб.: Питер, 2002.

Книги выдающихся менеджеров и лидеров бизнеса

1. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. – М.: Эксмо, 2004.
2. *Делл М.* От Dell без посредников. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
3. *Имаи Масааки.* Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. *Лайкер Дж.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. *Лутц Р.* 8 законов Крайслер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. *Морита А.* Сделано в Японии. История фирмы Сони. – М.: Прогресс, Универс, 1993.
7. *Сорос Дж.* Алхимия финансов. – М.: ИНФРА-М, 1996.
8. *Уэлч Дж., Бирн Дж.* Джек. Самая суть. – М.: АСТ, 2004.
9. *Форд Г.* Моя жизнь. Мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989.
10. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. или - Минск: Попурри, 2004.

Периодические издания

Газеты: «Коммерсант-Daily», «Экономика и жизнь», «Ведомости» (вкладка «Компании и рынки»), журналы: «Деньги», «Эксперт», «Секрет фирмы», «Компания».

Ресурсы Интернета

<http://www.aup.ru> Административно-Управленческий Портал - Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу.

<http://www.consulting.ru> Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д.

<http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе теоретико-методологического характера.

<http://www.profy.ru> Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.

<http://www.ptpu.ru> Сайт журнала «Проблемы теории и

практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.

<http://www.devbusiness.ru> Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

<http://www.emd.ru> Сайт компании «Евроменеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.

<http://www.econline.h1.ru> – экономикс он-лайн. Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в том числе электронные версии классических трудов.

<http://superidea.ru> Идеи (и суперидеи) в сфере бизнеса.

<http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.

Следует отметить, что Интернет – это информационный ресурс, который пополняется и изменяется с достаточно большой скоростью. Поэтому не исключено, что к моменту прочтения данных материалов какого-то из указанных выше сайтов вы не обнаружите в сети. Зато сможете обнаружить что-то новое.

Мы будем вам весьма признательны, если вы подскажете нам адреса полезных ресурсов – это поможет тем, кто идет за вами по пути освоения самой сложной, самой многообразной и самой интересной и увлекательной из профессий, которой когда-либо занимался человек – профессии менеджера!

**Никитов Артемий Владимирович
Орчаков Олег Александрович
Барт Татьяна Вячеславовна**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методические материалы

Главный редактор А.В. Лабузь
Технический редактор М.Г. Черепанов
Ответственный редактор С.А. Александрова

Подписано в печать 27.05.05.

Формат 60x90 1/16.

Бумага типографская.

Печать офсетная.

Гарнитура Times New Roman.

Усл. печ. л. 2.25

Уч.-изд. л.2.

Тираж 600

Заказ №120.

Редакционно-издательский отдел
Московского института экономики, менеджмента и права
115432, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, тел.: 783 68 25