

## **Самостоятельная работа**

**Самостоятельная работа студента** по дисциплине «Менеджмент» предусматривает формирование у студентов общеучебных умений и навыков, универсальных способов деятельности и ключевых компетенций.

В условиях становления современных рыночных отношений меняется не только характер экономической деятельности организации (предприятия), но и методы управления ими, поэтому в результате изучения дисциплины студент должен:

### **уметь:**

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

### **знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;

- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации,
- принципы делового общения.

Изучение и закрепление программного материала должно способствовать формированию у студентов нового экономического мышления.

### **Самостоятельная работа по теме «Введение в менеджмент».**

Искусство управления — способность человека принимать нетривиальные решения в условиях дефицита информации и времени. В основе его лежат методология и принципы науки управления, которая, в свою очередь, является дисциплиной периода интеграции наук и опирается на достижения теории автоматического регулирования, теории информации, кибернетики, экономики и реагирует на изменения основных концепций политической жизни общества. Одновременно искусство управления впитало в себя мировые достижения в различных науках и сферах деятельности.

Подготовить сообщение на тему: « В чем заключается искусство управления».

Литература: [1с.[7](#), 3с.[4](#)]

### **Самостоятельная работа по теме «Деятельность менеджера и его задачи».**

В мировой практике приняты следующие черты эффективного менеджмента:

ориентация на энергичное и быстрое действие;

постоянный контакт с потребителем;

предоставление людям определенной автономии, поощряющей их предприимчивость;

ориентация на человека как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;

наличие немногочисленного, но высококвалифицированного штата сотрудников.

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности, критерии которой:

- действенность – степень достижения целей организации (отношение результатов, которые достигнуты, к результатам, которые намечались);
- экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода

ресурсов;

- качество – соответствие характеристик товара (услуг) стандартам и требованиям потребителей;
- прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками;
- продуктивность – соотношение объема товара (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.);
- качество трудовой жизни – условия труда работников;
- инновационная активность – результативность внедрения новшеств в различных функциональных областях деятельности организации: техническое переоснащение, производство, организация и т.д.

Экономические показатели эффективности управления следующие.

*1. Показатель эффективности управления*

$$Эу = П : Зу,$$

где П – прибыль организации; Зу – затраты на управление.

*2. Коэффициент численности управленческих работников*

$$Кч = Чу : Ч,$$

где Чу – численность работников управления; Ч – общая численность работников организации.

*3. Коэффициент затрат на управление*

$$Кз = Зу : З,$$

где З – общие затраты организации.

*4. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг)*

$$Кзп = Зу : К,$$

где К – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Э.М. Коротковым предложена формула эффективной деятельности

менеджера (рис.1).



Рис. 1 Формула эффективной деятельности менеджера

Сообщение на тему: «Выделите характерные черты эффективного менеджмента».

Литература: [4 с. 22, 8 с. 5]

### Самостоятельная работа по теме

#### «Природа управления и исторические тенденции развития».

Социальная ориентация, ответственность организации означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль, рассматриваемую с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворение потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием, а также с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов организации. Поскольку современный, четвертый, этап развития менеджмента – социальный менеджмент – связан с именем Пола Драккера, а идея этапа – каждое предприятие, помимо получения прибыли, должно определить меру социальной ответственности перед обществом. Необходимо продолжить исследование темы социальной ответственности фирм, сделать сообщение.

Сообщение на тему: «Социальная ответственность фирмы».

Литература: [3 с. 13, 8 с. 8]

## **Самостоятельная работа по теме «Организация как система управления»**

Организацией является группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для достижения поставленных целей. В этом и состоит ее главная функция (задача), выполняя которую организация преобразует с помощью соответствующих технологий материальные, информационные, трудовые ресурсы в требуемые конечные результаты.

Как социальная система организация является открытой, ибо ее выживание зависит от внешнего мира и адаптации к нему. Организация описывается такими основными характеристиками, как внешняя и внутренняя среда, структура, цели, стратегии, технология, персонал, потенциал. Для «закрытых» организаций характерно следующее их подстерегает опасность: стремление держать свои границы «на замке» может привести к потере того минимального количества контактов со средой, которое необходимо для жизни. Потребность «все иметь внутри» неизбежно приведет к разрастанию и усложнению системы. Чем больше и сложнее становится такая организация, тем труднее она поддается управлению. Закрытая система характерна для предприятий-монополистов при стабильной внешней среде и ясной ситуации на рынке. Менеджер должен предвидеть и корректировать повседневные задачи, принятые обязательства. Менеджмент организации в закрытой системе должен быть ориентирован на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура факторов производства и всего производственного процесса. Модель позволяет установить технико-экономические связи и зависимости между различными факторами производства, что составляет ее сильную сторону. В модели недостаточно учитывается роль человеческого фактора в эффективной работе организации.

Сообщение на тему: «Организации закрытого и открытого типа».

Литература: [8 с. 47-50, [1 с. 32-37](#)]

**Самостоятельная работа по теме "Экономический расчет, как синтез функций менеджмента и экономический способ направленный на получение прибыли."**

Административно-правовые методы менеджмента – совокупность средств юридического (правового и административного) воздействия на отношения людей в процессе производства.

В условиях рыночных отношений эти методы играют вспомогательную роль.

Административно-правовые методы опираются на следующие системы:

- систему законодательных актов страны и региона – федеральные (государственные) законы, указы, постановления, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы, утвержденные федеральными органами для обязательного применения на территории страны. Глобальная цель этой системы – повышение качества жизни населения;

- систему нормативно-директивных и методических документов предприятия и вышестоящей организации, обязательных к применению. К ним относятся: стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством предприятия и (вышестоящей организации) действующие только на предприятии. Обязательные атрибуты нормативно-директивных документов – цель документа, основание для разработки, место данной цели, ссылки на научные подходы и принципы, которые должны соблюдаться при решении цели, потребитель информации, нормы и правила их использования, возможный круг исполнителей, требования к качеству работ, экономии ресурсов, санкции, источники информации;

- систему планов, программ, заданий, так как их срыв может нарушить стабильность работы всего коллектива;

- систему оперативного руководства (власти).

Данная система включает:

– распоряжения: руководитель в устной или письменной форме указывает подчиненному, что тот должен (не должен) совершать в определенных условиях;

– популяризацию: способ реализации власти, когда акцент переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет активность. Приказы и наказания используются лишь в крайнем случае;

– делегирование полномочий: работнику доверяется самостоятельное решение задачи и возлагается функциональная ответственность. Руководитель сохраняет за собой ответственность за общее руководство, которое не может быть делегировано;

– участие в управлении: руководитель привлекает сотрудников к решению текущих вопросов, предоставив им все необходимые полномочия и возложив на них ответственность. Целесообразно использовать там, где люди могут и желают самостоятельно работать.

Административно-правовые методы менеджмента представляют собой:

организационное воздействие (регламентирование и нормирование);

распорядительное воздействие;

организационно-распорядительное воздействие.

Подготовьте реферат на тему: «Административно-правовые методы менеджмента».

Литература: [[12](#) с.47-53]

### **Самостоятельная работа по теме «Предплановый прогноз, как основа планирования в менеджменте».**

Основами прогнозов являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, опросы специалистов и проч.

Основами прогнозов являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов,



мозговая атака, опросы специалистов и проч.

Деятельность по научному предвидению будущего социально-экономической системы и составлению прогнозов называется прогнозированием.

Принципами прогнозирования считаются: научность, системность, комплексность, адекватность объекту, многовариантность, преемственность, увязка с другими прогнозами, непрерывность, рассмотрение объекта в динамике.

Этапами разработки прогноза являются:

- 1) определение потребностей в прогнозе, его цели;
- 2) уточнение характеристик объекта прогнозирования;
- 3) установление и анализ активных факторов прогнозного фона;
- 4) формирование информационной базы;
- 5) выбор моделей и методов прогноза;
- 6) формулировка и оценка вариантов.
- 7) разработка рекомендаций по принятию решений.

Подготовьте реферат на тему: "Информирование, как неотъемлемая составляющая прогнозирования".

Литература: [[1с.1912-194](#)]

### **Самостоятельная работа по теме «Особенности структур управления в организациях»**

Впервые предложил У.Ф.Тейлор. Данная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально, выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Функциональная организационная структура существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Подготовьте реферат на тему: "Особенности функциональной структуры

управления".

Литература: [4 с.347-351, [12 с.29-34](#)]

### **Самостоятельная работа по теме «Эволюция теории управления трудом»**

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней задач.

В условиях не кризисной экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. Главными показателями улучшения являются: сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов, более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений, восприятие оргструктуры людьми.

В кризисной экономике изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации, за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Обязательно ставятся и достигаются цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. На практике это означает привлечение все большего количества работников к процессу выявления и решения проблем предприятия. Оценка деятельности оргструктуры, производится и по таким направлениям, как быстрота обработки и получения информации, необходимой для принятия решений, использование информационной технологии. На практике чаще всего используются смешанные типы организационных структур, формируемые исходя из объективных условий их деятельности.

Основные инструменты формирования организационных структур предприятий:

анализ и дифференциация (разделение) управленческих и инновационных

процессов на отдельные составляющие, функции, задания;

синтез и группирование заданий в однородные группы, достаточно устойчивые на протяжении длительного периода деятельности предприятия;

создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;

разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры.

Наиболее часто при формировании организационной структуры предприятия задания группируются по признакам:

- вид деятельности (снабжение, НИОКР, производство, реализация, персонал, финансы, инфраструктура, администрация);

- функция управления (планирование, организация, учет, анализ, контроль, регулирование);

- вид продукции (продукт А, продукт Б, проект А, проект Б, тропическое исполнение, северное исполнение);

- стадии производственного процесса (исследования, разработки, опытные образцы, производство, модернизация, сервисное обслуживание, утилизация);

- иерархический уровень (предприятие, производство, цех, участок, рабочее место);

- территориальное расположение (регион А, регион Б).

Дифференциация задач по виду деятельности, функциям управления и иерархическому уровню чаще всего используется для формирования структур управления, вертикальному разделению труда менеджеров, определению степени централизации и децентрализации управления, делегирования полномочий и ответственности.

Дифференциация работ по виду продукции, стадии производственного процесса, места расположения производств, в большей степени отражается на

элементах производственной структуры, таких как горизонтальное разделение труда, специализация и кооперирование производственных звеньев, их масштабы и объемы деятельности и других.

Построение организационных структур осуществляется в последовательности:

- определение состава и содержания функций менеджмента на предприятии;
- оценка трудоемкости выполнения отдельных работ и операций;
- расчет численности работников для каждой функции менеджмента;
- формирование структурного подразделения в пределах рассчитанной численности;
- определение необходимого количества уровней управления;
- распределение работников по уровням;
- составление (изменение) положений о структурном подразделении, разработка должностных инструкций.

Подготовьте реферат на тему: "Тенденции совершенствования организационных структур"

Литература: [[4 с.347-351](#), [12 с.29-34](#)]

### **Самостоятельная работа по теме**

#### **«Необходимость мотивации в менеджменте»**

В модели мотивации Л. Портера и Э. Лоулера анализируется взаимосвязь между затраченными усилиями и степенью удовлетворенности исполнителя. Здесь выделяются следующие этапы.

1. Усилия, затрачиваемые исполнителем, зависят от ценности вознаграждения и оценки исполнителем тесноты связи между усилиями и вознаграждениями.

2. Результаты работы зависят от усилий, индивидуальных особенностей работника (его квалификации, физических данных, опыта, отношения к работе) и оценки исполнителем своей роли в процессе производства.

3. Вознаграждения (включая внутреннее и внешнее).

4. Оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого.

Подготовьте реферат на тему: "Этапы мотивационного процесса".

Литература: [[1](#) с.122, [8](#) с. 37-42]

### **Самостоятельная работа по теме «Особенности содержательных и процессуальных теорий в менеджменте»**

Основными основоположниками в теории мотивации являются Маслоу, Герцберга, Альдерфера и Мак-Клеланда каждый из них внес свою лепту в понимание и развитии мотивационного процесса.

Подготовьте реферат на тему: "Основоположники теорий мотивации в менеджменте".

Литература: [[8](#) с.37-42,]

### **Самостоятельная работа по теме "Координация и контроль в системе менеджмента, систематическая деятельность руководителя"**

Главная задача координации – обеспечение взаимодействия и согласованности в работе всех подразделений и звеньев организации (по горизонтали и вертикали) путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Координацию в организации сопровождают два типа процедур:

- непосредственное руководство деятельностью в виде распоряжений, приказов и т.д.

- действия по созданию системы норм и правил, касающихся деятельности организации.

Координирование заключается в согласовании различных процессов управления, действий исполнителей во времени и в пространстве. Его цель – найти баланс в работе отдельных служб, руководителей и специалистов предприятия, попытаться подчинить различные, иногда противоречивые интересы главной цели.

Необходимость в координации существует всегда. При качественном планировании и хорошей организации большая часть работ по координации осуществляется автоматически.

Одним из условий эффективной координации в менеджменте является наличие обратной связи и анализ результатов деятельности предприятия.

Контроль – это управленческая деятельность, задачей которой являются количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два главных направления:

- контроль, за выполнением работ, намеченных планами;
- принятие мер по корректировке всех значительных отклонений от планов или самого плана.

Контроль в управлении можно рассматривать в трех аспектах. Во-первых, как систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента. Во-вторых, завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей. В-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

Виды экономического контроля зависят от субъектов и совокупности контрольных органов, различающихся кругом действий и особенностями формирования.

Подготовьте реферат на тему: "Условия эффективной координации".

Литература: [1 с.131]

## Самостоятельная работа по теме " Методы менеджмента "

По содержанию методы бывают административными, экономическими и социально-психологическими.

С помощью административных методов происходит активное вмешательство в деятельность людей либо путем их прямого принуждения к определенному поведению, либо путем создания возможности такого принуждения. Административные методы используются при управлении решением простых стандартных задач, прежде всего в структурах военизированного типа, например на транспорте. Они требуют ограничения инициативы работников и возложения всей ответственности за результаты на руководителя.

Составным элементом таких методов является премирование исполнителей, однако осуществляется оно не за реальные успехи, а за многолетний стаж, лояльность по отношению к администрации, дисциплинированность и т.п. Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост; поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому сегодня в условиях, когда необходимо развивать творческий подход к делу, постоянное стремление к новому, такие методы себя изживают.

Успешному решению производственных задач в большей мере способствуют, экономические методы управления. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты. Такие методы начали внедряться в начале, XX в. во многом благодаря усилиям Ф. Тейлора.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального

результата своей деятельности. Однако экономические методы управления также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги — важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Здесь на помощь приходят социально-психологические методы управления, сформировавшиеся в 20-х г XX столетия. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности.

Первое. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

Второе. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности. В результате следует, что все функции и методы образуют систему менеджмента и реализуются на практике в тесном единстве.

Подготовьте реферат на тему: "Тесное единство методов управления, как гарантии формирования системы менеджмента".

Литература: [8 с. 19]

### Самостоятельная работа тема "Сущность и виды управленческих решений"

Рациональная (классическая) модель процесса принятия решений это самая ранняя попытка смоделировать процесс принятия решений, отражающая классический подход к пониманию сущности.

В основе рационального решения лежат не наитие или прежний эмпирический опыт, а объективный анализ условий, в которых организация действует в настоящий момент, и которые предположительно будут иметь место в перспективе. Такое решение готовится и принимается в несколько этапов, обычно на основе плана.



Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационного обеспечения.

Рациональная модель предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому (см. рис.1): после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от множества факторов, прежде всего, от имеющегося времени, ресурсов и информации. Главный ограничитель – время, поэтому параллельно с разработкой вариантов проводится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего.



Рис.1. Этапы процесса принятия решений

Подготовьте реферат на тему: " Информационное обеспечение управленческих решений ".

Литература: [[8](#) с.15, [1](#) с.88]

## Самостоятельная работа тема "Процесс принятия и реализация управленческих решений"

От управленческого решения во многом зависит дальнейшее развитие и положение фирмы на рынке товаров и услуг. Поэтому к управленческому решению необходимо предъявлять определенные требования, каковых достаточно много и во многом они зависят от специфики производства.

Подготовьте реферат на тему: " Критерии принятия управленческих решений".

Литература: [[8](#) с.15, [1](#) с.88]

## Самостоятельная работа тема "Методы принятия управленческих решений"

В организационных структурах управления процессы принятия решений реализуются постоянно. Управленческие решения принимаются в ситуациях:

- возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень;
- необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален;
- необходимости перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями.

Принятие управленческого решения предполагает действия, направленные

- на восстановление контроля за ходом событий;
- корректировку нормативов оценки деловой информации в соответствии с обстановкой;
- использование открывшихся возможностей

Управленческие решения принимаются на всех уровнях иерархической структуры предприятия. При этом определяются цели, формы деятельности, ресурсы, возможности, трудности и пути их преодоления. Все эти моменты

формируются в виде управленческого решения.

Управленческое решение – творческое, волевое действие субъекта менеджмента на основе знания объективных законов функционирования управляемой подсистемы, анализа информации, о ее состоянии, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы.

Для управленческого решения характерны:

- целенаправленность;
- волевой характер;
- директивность;
- конкретность.

Проблема – ситуация, характеризующаяся таким различием между желаемым и существующим состоянием управляемой подсистемы, которое препятствует ее развитию и нормальному функционированию.

Констатация возникновения проблемы и ее описание заключаются в следующем:

- конкретизация содержания проблемы;
- локализация места возникновения проблемы;
- определение момента возникновения проблемы;
- установление тенденций развития проблемы от момента возникновения до констатации;
- определение необходимости осуществления действий по устранению проблемы до выяснения причин ее возникновения.

Основные способы распределения причин возникновения проблемы:

выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновению проблемы;

выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;

построение причинно-следственной диаграммы;

составление карты мнений.

Проблемы могут быть вызваны следующими факторами:

неверные принципы, на которых базируется деятельность предприятия;  
завышенные или заниженные критерии;  
ошибки, допущенные при осуществлении текущей деятельности;  
непредвиденные обстоятельства.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- снабжение лица, принимающего решение, качественной информацией;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Все методы принятия решения можно разделить на 2 группы: формализованные (математические, количественные) и неформализованные (эвристические, качественные). Формализованные методы, основанные на получении количественных результатов вычислений, используются при разрешении хорошо структурированных и частично слабоструктурированных проблем для оценки вариантов решений, выбора и

обоснования оптимального варианта. Неформализованные методы используются при разрешении сложных слабоструктурированных и неструктурированных проблем для генерирования вариантов решений, их анализа и оценки, выбора и обоснования наилучшего решения.

Подготовьте реферат на тему: " Особенности использования методов принятия решений".

Литература: [[8 с.19](#), [12 с.113-123,131](#)]

### Самостоятельная работа

тема "Коммуникационный процесс в организациях. Виды коммуникаций"

Канал — средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

Подготовьте реферат на тему: " Кодирование и выбор канала коммуникации ".

Литература: [[11 с.40](#), [3 с.190](#), [4 с.388-399](#)]

## Самостоятельная работа тема

### "Стили управления в сочетании с властью и лидерством"

Базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и тем самым осуществлять власть. Координация информационных потоков и контроль, за коммуникационной сетью делают человека властным. Особое значение информация приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным объемом информации, но это вовсе не означает наличия у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не могут принимать решения.

Подготовьте реферат на тему: "Власть информации".

Литература: [[1 с.156](#), [2 с.400-404](#)]

## Самостоятельная работа тема "Особенности управления "

Стиль управления — это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения. Общий стиль руководства в определенной мере формируется государственной политикой и уровнем социально-экономической развития страны. В нем отражаются традиционные и новые требования к управленческой деятельности, обусловленные задачами данного этапа развития общества. Индивидуальный стиль руководителя вырабатывается путем реализации общего стиля с учетом знаний, опыта, умений отдельных руководителей. Существует авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Во многом выбор стиль управления зависит от специфики трудовой деятельности.

Подготовьте реферат на тему: "Взаимосвязь стилей управления и

специфики трудовой деятельности ".

Литература: [[1](#) с.156, [2](#) с.400, [3](#) с.419-426]

## Самостоятельная работа тема "Управление конфликтами"

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтами является одной из важных функций руководителя (около 20 % своего рабочего времени он тратит, чтобы разрешить различного рода конфликты). Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п.

В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения. Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в



основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Подготовьте реферат на тему: " Отражение конфликтов на эффективности ".

Литература: [4 с.412-419]

Самостоятельная работа тема "Элементы стратегического менеджмента"

Этикет руководителя включает правила субординации:

в деловых отношениях;

приветствие и в обращении к подчиненным;

организации служебных контактов;

ведении деловой беседы;

требованиях к внешнему виду, манерам, речи руководителя.

Реализация норм и правил этикета поможет эффективнее организовать процесс управления коллективом, упрочить демократический стиль руководства во всех звеньях управления.

В служебном этикете нет мелочей. Поведение человека, мужчины или женщины, на лестничной площадке, в лифте, на улице – все это создает имидж делового человека.

Например, не рекомендуется жестикулировать, что считается неприличным. Допускается жестикуляция как метод убеждения в ораторском искусстве. Но в принципе «разговаривать руками» нельзя.

С подчиненными следует устанавливать определенную дистанцию. Деловые отношения должны быть уважительными и равными, но обязательно требовательными.

Руководителям любого ранга необходимо взять на вооружение постулат Сократа. Древний философ говорил: «Нельзя человеку говорить: „Вы не правы“». Следуя этому правилу, не рекомендуется с утра говорить своим подчиненным: «Не могу, не хочу, не нужно, нельзя».

Необходимо постоянно помнить, что нет пустяков в обращении с людьми, любая небрежность может повлечь за собой очень серьезные выводы.

Любому руководителю надо уметь выделить главное, не позволить себе

утонуть в мелочах, обязательно установить сроки исполнения того или иного поручения.

Никогда нельзя опаздывать. Опоздание – это самый большой недостаток любого человека, будь он на работе или вне ее. Культура поведения подчиненных выражается прежде всего в точности.

Требование дисциплинированности, уважительного отношения друг к другу – не только административное, но и нравственное требование, поскольку оно выражает уровень культуры человека.

Надо считаться с самолюбием подчиненных. Каждый человек – это личность, он имеет свой характер, свое представление о жизни, свое мнение, и не учитывать этого – значит игнорировать его индивидуальность.

Деловому человеку необходимо не только нести моральную ответственность за свои поступки и действия, но и внимательно относиться к своему внешнему виду, особо уделяя внимание элементарной чистоплотности. Следите за своим гардеробом. Это не «пижонство». Это суровая необходимость.

Руководителю следует взять на вооружение принцип Харви Маккея: «Руководитель любого ранга должен изучать, понимать, помогать своему подчиненному, чтобы правильно использовать его на рабочем месте».

Подготовьте реферат на тему: "Элементы этики делового общения".

Литература: [[4 с.196-199, 244](#), [4 с.303](#), [9 с.445](#)]

### Самостоятельная работа тема " Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя"

Организация трудового процесса менеджера требует условного деления рабочего дня на 3 группы: начало рабочего дня, основная часть дня, завершение рабочего дня.

Некоторые организационные принципы первой части дня:

- задавайте вопрос: как этот день может приблизить меня к цели?
- с кем нужно встретиться?

- пересмотрите свой план рабочего дня, оценивая степень важности и срочность задач, при необходимости внесите коррективы;
- начинайте работу в одно и то же время;
- начинайте день с выполнения важнейших задач и по возможности до начала дня ваших коллег, т.к. в течение дня будете заняты текущими делами и разными отвлечениями.

Правила основной части рабочего дня:

- не отвлекайтесь на решение внезапно возникших неотложных проблем.
- избегайте незапланированных импульсивных действий;
- объединяйте небольшие однородные задачи в рабочие блоки.

Благодаря непрерывности процесса экономится время:

- доводите дело до конца;
- используйте холостое время;
- важные дела выполняйте до обеда, во второй половине дня второстепенные;
- «беспокойное» время решайте задачи категории В. установите для себя время, например 1 час, для выполнения важных, но не срочных дел, носящих долговременный характер (повышение квалификации).
- контролируйте время и планы.

Правила завершения рабочего дня:

- контролируйте результаты: сравнивайте их с запланированными;
- составляйте план на следующий день.

Последняя функция самоменеджмента предполагает регулярную проверку своих планов и организации труда, постоянно задавая себе критические вопросы.

При этом необходимо оценивать фактически затраченное время на выполнение задач, искать возможности сэкономить время, что для этого нужно предпринять и как использовать экономию времени.

Подготовьте реферат на тему: " Организация трудового процесса, как

важная составляющая эффективности работы руководителя".

Литература: [[3 с.452](#), [12 с.142](#)]

Самостоятельная работа тема Подбор персонала и система его оценки.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою качественную и количественную потребность в кадрах. При этом каждый современный руководитель заинтересован в найме высококвалифицированного персонала.

Набор персонала – это процедура привлечения претендентов на работу в организации и создания кадрового резерва для замещения вакантных и проектируемых рабочих мест и должностей

Существуют два основных источника комплектования организации персоналом: внутренние и внешние.

Внутренние источники – это люди, работающие в организации.

К внешним источникам набора персонала относится то неопределенное количество людей, которые способны работать в организации, но не работающие в ней в настоящий момент.

При этом различаются не только источники поступления кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и используемые при этом методы.

Наиболее распространенные методы внутреннего поиска внутренних конкурс проводится службой управления персоналом. Механизм его проведения обязательно включает:

1. Определяются требования к вакансии, разрабатывается Положение о конкурсе (если внутренний конкурс проводится впервые).

2. За несколько недель до конкурса специалисты службы управления персоналом уведомляют сотрудников (используя корпоративную рассылку или другие средства внутренних коммуникаций) об открывшейся вакансии и условиях проведения конкурса. В зависимости от требований к вакансии информацию получают либо все сотрудники, либо целевые группы (только определенной профессии, работающие в конкретном подразделении или регионе и т. п.).

3. Все желающие/имеющие право принять участие в конкурсе высылают заявку в службу управления персоналом, где проводится анализ присланных документов и отбираются те кандидатуры, которые соответствуют конкурсным требованиям.

4. Конкурс, как правило, состоит из нескольких этапов: выполнения практического задания, его защиты перед специальной комиссией и интервью.

В зависимости от уровня вакантной должности процедура упрощается или усложняется, но основная ее задача – убедиться, что показавший лучшие результаты кандидат успешно справится с работой на новом рабочем месте.

Если среди числа собственного персонала не находится изъявивших желание участвовать в конкурсе и претендовать на вакантную должность или не находится специалистов, соответствующих по своим профессиональным и квалификационным характеристикам требованиям вакантной должности, то сотрудники кадровой службы могут обратиться к ним за помощью в поиске. Другими словами, заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

**Метод «совмещение профессий (должностей)»**, как правило, осуществляется через совмещение должностей самими работниками фирмы, но необходимо отметить, что данный метод эффективен в том случае, если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы.

**Метод ротации** эффективен для некоторых организаций, особенно для тех, которые находятся в стадии интенсивного развития. Комплектование управленческих кадров проходит с использованием внутренних источников путем перемещения персонала по структурным подразделениям организации. При этом могут использоваться следующие варианты перемещений:

– 1 вариант: повышение (или понижение) в должности, связанное с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

– 2 вариант: повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущих за собой повышения в должности, но сопровождающихся повышением зарплаты;

- 3 вариант: смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста заработной платы («чистая» ротация)

Методы привлечения персонала из внешних источников значительно превышают по своей численности методы набора из внутренних источников. Однако преимущества и недостатки есть как у внутренних источников привлечения персонала, так и у внешних (табл. 1).

Достоинства и недостатки внутреннего и внешнего метода отбора персонала.

Источники привлечения персонала	Преимущества	Недостатки
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"><li>– появляются шансы для служебного роста;</li><li>– повышается степень привязанности к организации;</li><li>– не требует значительных финансовых затрат;</li><li>– происходит рост молодых кадров данной организации;</li><li>– быстрое заполнение освободившейся должности;</li><li>– не требуется адаптация;</li><li>– повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом у работников;</li><li>– избегание текучести кадров</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– ограничение возможности для выбора кадров;</li><li>– возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность;</li><li>– появление панибратства при решении деловых вопросов;</li><li>– снижение активности рядового работника, претендующего на должность</li></ul>

Внешние	<ul style="list-style-type: none"> <li>– более широкие возможности выбора;</li> <li>– новый человек, как правило, легко добивается признания;</li> <li>– меньшая угроза возникновения интриг внутри организации;</li> <li>– вносит «свежую кровь» и новые идеи в компанию;</li> <li>– дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– более высокие затраты на привлечение кадров;</li> <li>– высокая степень риска при прохождении испытательного срока;</li> <li>– длительный период адаптации и вхождение в новую должность для работников, нанятых со стороны, может потребовать больше времени, чем для «своих»;</li> <li>– блокирование возможностей служебного роста для работников организации</li> </ul>
---------	---	--

Подготовить аргументированный ответ на тему: основные критерии отбора персонала

Литература: [[3 с.142-155](#), [12 с.144](#)]

### Самостоятельная работа тема " Управление конкурентоспособностью посредством инновационной стратегии предприятий "

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

- экономичность;
- адекватность;
- адаптивность;
- гибкость;
- динамизм;
- специализация;
- пропорциональность;
- оптимальность;

- оперативность;
- надежность.

Линейно-функциональная оргструктура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению дивизиональной оргструктуры управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам.

Область применения – это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной оргструктуры:

- обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- тщательный подбор руководителей подразделений;
- обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;



- предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- приоритет линейных руководителей над специалистами.

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда находились вопросы правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.

Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована; контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Решение вопроса централизации и децентрализации в управлении привело к появлению структур органического типа. Такие структуры характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Главное свойство таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, – присущая им способность сравнительно

легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления.

Подготовьте реферат на тему: "Влияние нововведений на организационные структуры организаций "

Литература: [[10](#) с.458-474, [4 с.558](#)].