



Ученый не должен бояться ошибок, бояться их надо ученикам.  
Слово учителя должно быть для ученика как маяк в тумане.  
Ученый должен быть не только ученым, но и педагогом.  
Ученый должен быть не только ученым, но и педагогом.  
Ученый должен быть не только ученым, но и педагогом.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра менеджмента

Е. И. КУЦЕНКО

# МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
К ВЫПОЛНЕНИЮ  
РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ

Факультет  
Дистанционных  
Образовательных

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом  
государственного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2009

































Таблица 2.4 - Роли руководителя по Г.Минцбергу

Роли	Содержание
1	2
<b>1 Межличностные роли</b>	
1.1 Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (например, различные церемониалы, ходатайства).
1.2 Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности (все управленческие действия с участием подчиненных).
1.3 Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги (например, переписка, участие в совещаниях на стороне и т.д.).
<b>2 Информационные роли</b>	
2.1 Приемник информации	Руководитель разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, понимая организацию и внешние условия, успешно использует информацию в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию (например, обработка почты и др.).
2.2 Распространитель информации	Руководитель передает информацию, полученную от внешних источников или других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактологический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации (например, беседы с подчиненными, рассылка почты и т.д.).
2.3 Представитель	Руководитель передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.





1.1 – «страх перед бедностью», «отдых на работе». Руководитель достаточно холодно относится, как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец всегда может прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое поведение поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Такого управляющего можно назвать «хранителем портфеля», но не лидером. Данное положение не может сохраняться долго, рано или поздно серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя;

9.1– *авторитарное руководство*. Руководитель во главу угла ставит заботу о производстве и практически не осуществляет социальной деятельности, т.к. считает, что она является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Считает, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительным моментом такого управления является высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект руководителя. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины;

1.9 - «дом отдыха», *социальное руководство*. Руководитель уделяет особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Он считает, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучка кадров и количество прогулов крайне незначительны, а уровень удовлетворения трудом очень высок. Но излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых, непродуманных решений от чего страдает производство. Некоторые подчиненные злоупотребляют доверием, а порой стараются заменить собой мягкотелого лидера;

5.5 - «менеджмент на перекрестке дорог», «организация», *производственно-социальное управление*. Руководитель умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях – лучшее решение и является основой для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль за процессом принятия решений является как бы компенсацией для работников за осуществление контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды, которые, однако, не распространяются на сам стиль управления, что не способствует развитию всего производства. Конкурентоспособность фирм иногда оставляет желать лучшего, как и некоторые стороны внутренней жизни коллектива;



9.9 – командный менеджмент или руководство «лицом к лицу».

Руководитель одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству, но в отличие от руководителя 5.5 данный тип управленца не останавливается на полпути и не склонен к компромиссу. Наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества продукции и услуг он считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

План работы может содержать как рекомендуемые по каждой теме вопросы, так и другие вопросы, которые студент считает важными.

При отсутствии в работе анализа практики управления и обоснованных предложений по ее улучшению работа возвращается на доработку.

Текст расчетно-графического задания должен сопровождаться цифровыми материалами, графиками, таблицами с указанием источника. Рекомендуется составление качественных таблиц (пример – таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Факторы, определяющие стиль в управлении

Объективные факторы	Субъективные факторы
1	2
1 Специфика системы, ее цели и задачи, управленческие структуры.	1 Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер).
2 Закономерности управления.	2 Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.
3 Окружающая производственная среда.	3 Выбор форм и методов воздействия на подчиненных в каждой конкретной ситуации.
.....	.....

Рекомендуется составление схем (пример – рисунок 2.3).









- управленческую структуру (структуру соподчинения).

При рассмотрении управленческой структуры обязательным является графическое выделение подразделений, выполняющих штабные функции, рисунок 2.3.

Если тема работы касается отдельных функций управления, следует дополнительно к общей представить структуру соответствующей подсистемы управления. Желательно при исследовании структуры организации наложить структуру соподчиненности на структуру целей предприятия. Можно при этом использовать следующую таблицу (таблица 2.6).

Описание *задач*, стоящих перед структурными составляющими, заключается в краткой характеристике функциональных обязанностей (полномочий).

Таблица 2.6 - Схема декомпозиции целей и функций

Иерархия целей	Конечный показатель (критерий)	Исполнители (структурный блок, обеспечивающий достижение целей)
1	2	3
.....	.....	.....

Анализ факторов *внешней среды* следует начинать с описания общих экономических условий, складывающихся в отрасли, перспектив ее развития, модели отраслевого рынка. Необходимо обозначить факторы фонового окружения (косвенного воздействия), оказывающие наиболее существенное влияние на функционирование исследуемого предприятия (отрасли). Затем следует перейти к детальному исследованию факторов среды непосредственного окружения (прямого воздействия), поскольку факторы косвенного воздействия влияют на организацию через деловое окружение.

К среде непосредственного окружения относят ту часть внешней среды, с которой организация имеет конкретное и непосредственное взаимодействие. В центре внимания находятся потребители, конкуренты, поставщики. Составляющие данной среды могут быть дополнены, исходя из исследуемой в работе проблемы.

В заключение второй главы необходимо провести диагностику фактических проблем и узких мест в системе управления в конкретной области в соответствии с темой работы.

Диагностика управления есть выявление проблем. К последним могут относиться противоречия в обследуемом объекте (по вертикали и по горизонтали), трудности (помехи, нехватки), неопределенность целей, связей и т.д. В процессе диагностики определяются проблемы организации в конкретной управленческой области и причины их возникновения.

Проблема возникает тогда, когда есть отклонение существующего результата или процесса от стандарта. Проблем всегда больше, чем





Идея метода анализа проблем состоит в том, что по разным аспектам (что, кто, где, когда, в какой степени) выясняют разницу между объектом, где проблема существует и другим, очень похожим на него объектом, где проблемы нет.

Вариант анализа проблем представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Схема анализа выявления причин появления проблем

Уточняющий вопрос	Проблема есть	Проблем нет	Анализ	Что изменилось
1	2	3	4	5
1 Что, кто: объект	Текучность инженеров I цеха	Инженеры-технологи II и III цехов и другие работники I цеха	Уход без ярко выраженной мотивации	-
2 Где: место	I цех находится вне основной территории завода	II и III цеха находятся на основной территории завода	Отдаленность администрации завода	-
3 Когда: время	Текучность в последние 2 года	Раньше текучности не было	Назначен новый начальник цеха	Изменились функции инженера-технолога
4 В какой степени: интенсивность	Текучность инженеров-технологов (четыре случая)	Текучность у остальных работников наблюдается редко	Должность, частота (повторяемость ситуации)	-

Неясность причин появления проблем или поиск приоритетных проблем предполагает использование *метода анализа взаимного влияния*.

Анализ взаимного влияния представляет собой группу различных методов, например, анализ входа – выхода, корреляционный и регрессивный анализ, анализ баланса и др. Цель этих методов – выяснение взаимовлияния между частными факторами и событиями, а также величины этого влияния.

Выбор метода анализа проблем и их причин или сочетание методов зависит от конкретной управленческой области исследования в соответствии с выбранной темой работы.

После формирования проблемы необходимо найти приоритетность, которую можно определить и на основании «дерева проблем» и с помощью других методов.



Метод оценки приоритетов проблем позволяет определить приоритет проблем с точки зрения важности, неотложности и тенденций развития (ухудшение, улучшение) организации или ее управленческой подсистемы.

Приоритеты определяются при помощи соответствующей таблицы экспертных оценок (таблица 2.8). Экспертами, как правило, являются руководители или менеджеры исследуемой организации. Проблемы оцениваются по 10-балльной системе.

Таблица 2.8 - Экспертные оценки проблем

Проблема	Важность проблемы	Неотложность проблемы	Тенденции развития проблемы
1	2	3	4
1 Нехватка слесарей	5	9	↓
2 Нехватка вспомогательных материалов	6	10	↓
3 Низкая квалификация мастеров	8	2	↑
4 Плохие отношения между технической и производственной службами	10	4	↓

При определении последовательности решения проблем оценки не суммируются. Вывод о последовательности делается путем логического анализа таблицы.

Метод графа проблем также применяется для определения приоритетности проблем. Использование метода графа проблем начинается с построения матрицы проблем, при помощи которой, используя экспертные оценки, определяются причинно-следственные связи между проблемами (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Матрица проблем

Проблема	1	2	3	4	5	6	7	Сумма причин
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Противоречия между линейными и штабными подразделениями			4	3		3	4	14
2 Рост производства, не позволяющий развитие инфраструктуры					1		1	2





Граф проблем показывает, что в первую очередь надо добиться уменьшения влияния проблем 1 и 4. Это окажет положительное воздействие и на решение проблем 3 - 7. В последнюю очередь можно решать проблемы 2, 5.

При наличии альтернативных вариантов применяется для выбора решений и *аналого-цифровой* метод. Для этого предварительно выделяются наиболее важные признаки решений, которые оцениваются далее по десятибалльной системе в каждом из вариантов. Например, предстоит построить магазин в одном из двух населенных пунктов – А и Б. В каком пункте начать строительство? Чтобы сделать выбор, оценим повариантно состояние ряда признаков в каждом из пунктов. Разница в сумме баллов по каждому из вариантов поможет выбрать наиболее предпочтительный. В нашем примере выбор падает на пункт А, где целесообразнее осуществить намечаемое строительство (39 баллов против 32, таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Выбор вариантов решений

Признаки	Пункт А	Пункт Б
1	2	3
Удобство расположения	8	6
Состояние дорог	10	8
Наличие материально-технической базы	5	5
Доходы обслуживаемого населения	6	5
Наличие конкурентов	3	3
Наличие спонсоров	7	5
Итого	39	32

Как сделать правильный выбор при наличии нескольких альтернатив? Расчет усложняется, но незначительно, и состоит из следующих этапов:

- 1) выделить основную цель решения и частные подцели;
- 2) оценить их приоритетность по десятибалльной системе;
- 3) установить вероятность достижения каждой из целей («коэффициент приведения») в каждом варианте;
- 4) определить общий результат по каждому из вариантов (путем произведения приоритетов целей и вероятностей их достижения);
- 5) сопоставить варианты и выбрать вариант с наибольшим значением результата.

Процедура расчета может оформляться таблицей выбора альтернатив достижения целей (таблица 2.11).









30 Управление изменениями в организации.

31 Организация эффективного управления международной деятельностью фирмы.

32 Совершенствование методов управления группами как средство повышения эффективности деятельности организации.

33 Совершенствование управления группами как фактор повышения эффективности деятельности организации за счет совершенствования управления группами.

34 Способы координации и регулирования деятельности неформальных групп в рамках формальной организации.

35 Анализ условий эффективности использования комитетов в процессе управления.

36 Анализ причин возникновения неформальных групп в современных российских организациях.

37 Исследование роли руководителя в эффективном управлении неформальными группами и организациями.

38 Пути совершенствования механизма отбора и расстановки кадров.

39 Способы повышения эффективности оценки результатов деятельности персонала.

40 Пути повышения производительности труда в организации за счет совершенствования мотивации работников.

41 Исследование стилей коммуникации в организациях.

42 Анализ влияния организации взаимодействий и полномочий на эффективность деятельности организации.

43 Исследование проблемы делегирования полномочий в российских организациях.

44 Классическая концепция полномочий и концепция принятия полномочий Ч. Барнарда: анализ эффективного использования в современных организациях.

45 Исследование возможностей для повышения эффективности управления взаимодействиями в организации.

46 Исследование опыта организационного развития в современных организациях.

47 Исследование организационного развития в организациях как эффективного способа управления процессом перемен.

48 Разработка методики оптимизации конфликтов в организации.

49 Анализ эффективности применения различных методов разрешения конфликтов в организации.

50 Совершенствование процесса предотвращения конфликтов в организации.

51 Совершенствование системы оплаты труда и вознаграждений как фактор повышения производительности труда.

52 Совершенствование процесса управления группами как средство повышения эффективности деятельности организации.



53 Анализ влияния качества (эффективности) управленческих решений на деятельность организации.

54 Совершенствование системы контроля как фактор повышения эффективности деятельности организации.

55 Организация системы эффективного контроля в фирмах, функционирующих на международном уровне.

56 Исследование влияния поведенческих аспектов работников на эффективность контроля в организации.

57 Исследование особенностей влияния факторов внешней среды на организацию в России.

58 Разработка механизма (метода) эффективного взаимодействия организации с внешней средой бизнеса.

59 Исследование возможных путей совершенствования управления международным бизнесом для российских организаций.

60 Совершенствование процесса управления конфликтной ситуацией.

61 Исследование влияния социальной ответственности на бизнес в России.

62 Анализ эффективности применения различных типов организационных структур.

63 Анализ эффективности действующей структуры (на примере организации).

64 Проектирование организационной структуры организации.

65 Анализ эффективности системы планирования.

66 Исследование организации стратегического планирования в российских организациях.

67 Исследование влияния обоснования целей организации на результаты ее деятельности.

68 Совершенствование систем планирования как фактор повышения эффективности деятельности организации.

69 Исследование взаимосвязи между системой мотивации и эффективностью работы групп в организации.

70 Исследование эффективности применения базовых теорий мотивации в практике российских организаций.

71 Совершенствование системы мотивации как инструмент повышения эффективности деятельности организаций.

72 Исследование современных проблем мотивации работников в России.

73 Повышение эффективности мотивации персонала с помощью проектирования рабочего места и целеполагания.

74 Разработка механизма эффективной мотивации персонала.

75 Исследование влияния этики делового общения менеджера на результаты его деятельности.

76 Исследование проблемы этики в менеджменте и разработка этического кодекса организации.

77 Разработка прогноза изменения внешней среды организации.

78 Исследование влияния стиля менеджера на производительность труда.











развития системы. Критерии оптимальности. Методы поиска оптимальных решений.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

*Литература:* [11, 12, 27, 48, 51]

### **Тема 11 Целеполагание в управлении**

#### *Теоретическая часть*

Понятие «цель». Миссия как основа для выработки целей организации, ее значение, примеры миссий. Виды целей, свойства целей, требования к целям. «Дерево целей» как основной метод формирования целей организации. Преимущества метода управления по целям.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Построить дерево целей на основе сформулированной миссии предприятия (не менее двух уровней). Описать свойства целей на Вашем предприятии.

*Литература:* [1, 5, 6, 7, 9, 25, 26, 27, 29, 43, 45, 47, 48, 51]

### **Тема 12 Функции менеджмента**

#### *Теоретическая часть*

Функции менеджмента: понятие, исторические предпосылки их появления. Понятие «общие функции управления», различные подходы к их выделению. Специфические функции управления: понятие, состав. Взаимосвязь общих и специфических функций управления.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Приведите перечень и содержание общих и специфических функций управления вашей организации. На примере одной из специфических функций покажите взаимосвязь ее с общими функциями управления.

*Литература:* [4, 6, 7, 9, 15, 26, 27, 29, 45, 48, 50]

### **Тема 13 Перспективный подход в управлении**

#### *Теоретическая часть*

Перспективный подход в управлении, его сущность, необходимость и объективность. Долгосрочное планирование и стратегическое планирование: схемы, процедуры, различия. Стратегия, основные типы стратегий, процесс формирования стратегии.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).





## Тема 17 Организационные структуры управления

### Теоретическая часть

Понятие «организационная структура управления» и ее элементы. Характеристика механистических и органических структур управления, их отличия. Основные виды организационных структур (линейная, функциональная, штабная, дивизиональные, проектная, матричная и др.), их отличительные особенности, преимущества и недостатки.

*Виды структур необходимо представить в виде схем.*

### Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Проанализируйте организационную структуру на Вашем предприятии: укажите ее тип, выделите уровни управления (высший, средний, низовой), опишите особенности каждого уровня, установите связь существующей структуры с требованиями по нормативам управляемости. Укажите недостатки существующей организационной структуры управления и предложите направления ее совершенствования.

*Литература:* [6, 7, 9, 15, 26, 27, 29, 34, 43, 44, 47, 48, 51]

## Тема 18 Проблемы централизации и децентрализации при построении структур управления

### Теоретическая часть

Понятия «централизация» и «децентрализация». Преимущества и недостатки централизованного и децентрализованного управления. Степень централизации и децентрализации. Показатели, используемые для оценки степени централизации (децентрализации). Факторы, определяющие степень централизации и децентрализации.

### Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Проанализируйте организационную структуру на Вашем предприятии. Выделите уровни управления. Оцените степень централизации (децентрализации) в управлении предприятием. Опишите факторы, определяющие степень централизации и децентрализации на вашем предприятии (организации). Предложите свой вариант распределения полномочий в управлении предприятием.

*Литература:* [6, 7, 9, 14, 26, 27, 48]

## Тема 19 Информационная природа управления

### Теоретическая часть

Понятие «информация», информация как ресурс и продукт системы управления. Управление как процесс преобразования информации. Этапы получения управленческой информации. Классификация информации. Требования к информации, используемой в управлении.



*Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 В соответствии с приведенной классификацией укажите виды информации, используемой на Вашем предприятии. Опишите процесс прохождения информации на одном из примеров. Укажите проблемы, существующие при передаче и переработке информации и предложите меры по совершенствованию информационного процесса.

*Литература:* [6, 9, 19, 27, 29, 43, 45, 47, 48]

**Тема 20 Коммуникационный процесс в организации**

*Теоретическая часть*

Сущность коммуникационного процесса. Элементы и этапы коммуникационного процесса, виды коммуникаций в организации. Формы и стили коммуникативных процессов. Эффективность коммуникационных процессов. Проблемы, возникающие в процессе коммуникации и пути их решения.

*Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

*Литература:* [1, 4, 6, 7, 9, 28, 48]

**Тема 21 Управленческие решения**

*Теоретическая часть*

Понятие «управленческое решение», роль решения в управлении. Решение как элемент обратной связи. Типы проблем и методы подготовки решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Основные этапы в подготовке и принятии управленческого решения. Методы выработки управленческих решений.

*Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Приведите примеры проблем различных типов в управлении Вашей организацией. На примере неструктурированной проблемы рассмотрите основные этапы подготовки и принятия управленческого решения и укажите используемые методы выработки решений.

*Литература:* [6, 7, 9, 12, 15, 26, 27, 29, 43, 48, 51]

**Тема 22 Методы управления**

*Теоретическая часть*

Понятие «метод управления». Основные методы управления: организационно-административные, экономические, социально-



психологические. Их общая характеристика, место в системе управления, характер воздействия.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

*Литература:* [6, 15, 20, 43, 48, 51]

### **Тема 23 Содержательные теории мотивации**

#### *Теоретическая часть*

Понятие “мотивация”. Мотивация деятельности и ее значение в системе менеджмента. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и др. Применимость теорий в практике управления организацией.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Опишите систему мотивации в Вашей организации. Какие из содержательных теорий мотивации (или элементы теорий) используются в практике управления. Укажите преимущества и недостатки существующей системы мотивации, направления ее совершенствования.

*Литература:* [1, 5, 6, 7, 15, 18, 27, 29, 42, 48, 50]

### **Тема 24 Процессуальные теории мотивации**

#### *Теоретическая часть*

Понятие “мотивация”. Мотивация деятельности и ее значение в системе менеджмента. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера и др. Применимость теорий в практике управления организацией.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Опишите систему мотивации в Вашей организации. Какие из процессуальных теорий мотивации (или элементы теорий) используются в практике управления. Укажите преимущества и недостатки существующей системы мотивации, направления ее совершенствования.

*Литература:* [1, 5, 6, 7, 15, 18, 27, 29, 42, 48, 50]

### **Тема 25 Теории управления человеком**

#### *Теоретическая часть*

Обзор теорий управления человеком. Теории «Х» и «Y». Американский и японский подходы к управлению на примере теорий «А» и «Z». Связь теорий управления человеком со стилями управления. Анархический стиль управления



как попытка совершенствования теории «X» и «Y». Вклад теорий в развитие менеджмента.

### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Проанализируйте стиль управления руководителя Вашей организации (или одного из подразделений). Какой из теорий он больше соответствует и почему? Сформулируйте преимущества и недостатки существующего подхода к управлению человеком.

*Литература:* [5, 6, 7, 18, 27, 29, 30, 32, 48, 50, 51]

## **Тема 26 Стили руководства**

### *Теоретическая часть*

Понятие «стиль руководства». Одномерные стили управления: авторитарный, демократический, либерально-попустительский стили управления, их сущность, разновидности. Многомерные стили управления: управленческая решетка Мутона-Блейка и др.

### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

*Литература:* [1, 5, 6, 7, 15, 27, 42, 43, 48]

## **Тема 27 Управление конфликтами**

### *Теоретическая часть*

Сущность конфликтов в коллективе, причины возникновения конфликтных ситуаций. Типы конфликтов, последствия конфликтов для организации. Методы управления конфликтной ситуацией.

### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3)

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

*Литература:* [5, 6, 7, 15, 27, 29, 43, 51]

## **Тема 28 Групповая динамика**

### *Теоретическая часть*

Понятие группы, формальные группы, неформальные группы. Стадии формирования группы. Факторы, определяющие эффективную работу группы. Оптимальное распределение ролей в группе. Причины появления неформальных групп. Управление формальными и неформальными группами.

### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).



2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

*Литература:* [ 4, 7, 15, 27, 29, 43]

### **Тема 29 Руководство: власть и личное влияние**

#### *Теоретическая часть*

Понятие власти. Цель власти. Средства власти. Взаимосвязь понятий «власть», «влияние», «руководство». Формы власти. Баланс власти в управлении: влияние руководителя на подчиненных, влияние подчиненных на руководителя. Руководитель и лидер.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

*Литература:* [4, 5, 17, 27, 29, 33]

### **Тема 30 Управленческий труд**

#### *Теоретическая часть*

Управленческий труд, его характеристика и особенности. Управленческий персонал: состав, характеристика. Виды разделения труда менеджеров. Требования к менеджерам. Менеджер и предприниматель управленческого труда. Уровни управления.

#### *Практическая часть*

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

*Литература:* [9, 29, 36, 46, 52, 54]

Факультет  
Дистанционных  
Образовательных  
Технологий



## 6 Рекомендуемая литература

6.1 **Албастова, Л.Н.** Технологии эффективного менеджмента [Текст]: учебно- практическое пособие / Л.Н. Албастова. - М.: Издательство «ПРИОР», 1998. - 288 с.

6.2 **Бовыкин, В.А.** Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления [Текст] / В. Бовыкин. - М.: Экономика, 1997. - 366 с.

6.3 **Брэддик, У.** Менеджмент в организации [Текст] /У. Бреддик. - М.: «ИНФРА-М», 1997.- 343 с.

6.4 **Вершигора, Е.Е.** Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 282 с.

6.5 **Веснин, В.Р.** Менеджмент для всех [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 1994. - 244 с.

6.6 **Веснин, В.Р.** Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада, ЛТД», 1999.- 477 с.

6.7 **Виханский, О.С., Наумов, А.И.** Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / О.С. Виханский. Изд. 3-е. - М.: Гардарики, 2002. – 527 с.

6.8 **Галькович, Р.С., Набоков, В.И.** Основы менеджмента [Текст] / Р.С. Галькович.- М.: ИНФРА-М, 1998. - 189 с.

6.9 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент [Текст]: учебник /И.Н. Герчикова.- 3-е изд., перераб.и доп.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 501 с.

6.10 **Гончаров, В.В.** В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы [Текст] : в 2-х томах / В.В. Гончаров.- Науч.ред. С.В.Емельянов. – [3-е доп. изд.] - М.: МНИИПУ, 1996.

6.11 **Друкер, Питер** Практика менеджмента [Текст]: пер. с англ./ Питер Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 397 с.

6.12 **Друкер, Питер** Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения [Текст]: пер.с англ. / Питер Друкер. - М.: Издательство торгового дома «ГРАНД», ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 285 с.

6.13 **Дункан, Джек У.** основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст]: пер.с англ./ Джек У. Дункан. - М.: Дело, 1996. - 271 с.

6.14 **История менеджмента** [Текст]: учебное пособие / под ред. Д.В. Валового.- М.: ИНФРА-М, 1997. - 256 с.

6.15 **Кабушкин, Н.И.** Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. - Минск: Новое знание, 2000. - 336 с.

6.16 **Корицкий, Э.Б., Лавриков, А.А., Омаров, Р.Р.** Советская управленческая мысль 20-х годов [Текст]: краткий именной справочник / Э.Б. Корицкий. - М.: Экономика, 1990. – 231 с.

6.17 **Кортис, Джон** Найди свой путь в менеджменте [Текст] / Джон Кортис. - М.: Ай Кью, 1992. - 55 с.









# Приложение Б (справочное)

## Образец плана работы

Введение.....	2
1 Управление конфликтами на предприятии.....	4
1.1 Влияние конфликтов на деятельность организации .....	
1.1.1 Природа конфликта.....	
1.1.2 Типы и причины конфликта.....	
1.1.3 Модели процесса конфликта.....	
1.2 Механизм управления конфликтной ситуацией.....	
1.2.1 Способы предупреждения конфликтов.....	
1.2.2 Межличностные стили разрешения конфликтов.....	
1.2.3 Методы решения конфликтов.....	
2 Анализ управления конфликтами на ООО «Вега».....	
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Вега».....	2
2.2 Анализ конфликтной ситуации в ООО «Вега».....	
2.3 Разработка эффективного механизма управления конфликтной ситуацией в ООО «Вега».....	
Заключение.....	
Список использованных источников.....	
Приложение А - Организационная структура ООО «Вега».....	
Приложение Б - .....	
Приложение В - .....	

Факультет

Дистанционных  
Образовательных  
Технологий



