

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет гуманитарный
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Мотульский Р. С.

29.02.2024 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Иноземцева И. Е.

29.02.2024 г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный
менеджмент и коммуникации*

Составитель

Мотульский Р. С., завкафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова», доктор педагогических наук, профессор

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета гуманитарного факультета
протокол № 8 от 26.06.2024 г.

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра информационно-аналитической деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 6 от 16.02.2024);

Макарова Е. А., кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств».

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента
(протокол № 7 от 28.02.2024 г.)

075 Мотульский, Р. С. Основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации [Электронный ресурс] / Сост. Р. С. Мотульский. – Электрон. дан. (0,8 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2024. – 105 с.

Систем. требования (миним.) : Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 500 Мб свободного дискового пространства ; привод DVD ; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит) или более поздние версии ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

Номер гос. регистрации в РУП «Центр цифрового развития» 1042439103
от 15.07.2024 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Основы менеджмента».

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-461-7

Ó Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2024

Введение

Учебно-методический комплекс (далее – УМК) подготовлен на основе учебной программы «Основы менеджмента» (дата утверждения: 13.12.2023, регистрационный № УД-02-61/уч.), образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-0314-03-2023 по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации и учебного плана по специальности. Данный УМК предназначен для овладения студентами актуальными знаниями, умениями и навыками в области менеджмента с целью их применения в социокультурной практике.

Материалы УМК разработаны с учетом особенностей подготовки специалиста по управлению и коммуникациям, которые выбрали такие профилизации, как продюсерство в сфере искусства и менеджмент международных культурных связей. Содержание УМК направлено на формирование универсальных и базовых профессиональных компетенций у обучающихся.

УМК основан на системном изучении эволюции менеджмента и научных школах управления; сущности менеджмента, его целях, задачах, функциях, принципах, методах и подходах; организации как объекте управления; управленческих решениях, организационной культуре и стилях руководства; кадровом менеджменте.

Основной целью УМК является систематизация информационного ресурса для формирования у студентов теоретических знаний, ~~нвыкв~~ необходимых для осуществления эффективной управленческой деятельности в социально-культурных институтах. В представленном учебно-методическом пособии достаточно полно и систематизировано излагаются основные вопросы, предусмотренные учебной программой дисциплины «Основы менеджмента».

Структура УМК включает:

- пояснительную записку;
- теоретический раздел;
- практический раздел;

- раздел контроля знаний;
- вспомогательный раздел.

Теоретический раздел УМК содержит конспект лекций. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине.

Практический раздел включает материалы для проведения семинарских занятий: тематику семинарских занятий и литературу, рекомендуемую для изучения.

В разделе контроля знаний представлены методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов и примерный перечень вопросов к экзамену.

Вспомогательный раздел УМК включает учебную программу, учебно-методическую карту учебной дисциплины для дневной и заочной форм получения высшего образования, перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения (списки основной и дополнительной литературы).

Для повышения эффективности изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» рекомендуется использовать технологии учебно-исследовательской деятельности, интерактивные методы обучения, групповые и индивидуальные формы обучения.

С помощью учебно-методического комплекса по дисциплине «Основы менеджмента» студенты смогут сосредоточить свое внимание на основных положениях и понятиях, характеризующих сущность менеджмента, инструментах и вариантах их практического использования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Курс лекций

Лекция 1

Деятельность как социальная основа менеджмента

1. Деятельность как способ бытия человека

Потребность – внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

По объекту различают следующие *виды потребностей*:

- материальные (потребность в каких-то предметах: деньги, машина, дом, лекарства, книги)
- биологические (потребности присущие человеку, как биологическому существу: вода, еда, воздух, отдых, сон)
- социальные (потребности в социуме: общение, труд, самореализация)
- духовные (потребности в развитии: получение знаний и умений, познание мира, самосовершенствование)
- этические
- эстетические и др.

Материальные потребности – это потребности в каких-либо материальных объектах.

Духовные потребности – это потребности в освоении духовных ценностей, т.е. потребности познать окружающий мир и себя самого, стремление к самосовершенствованию и самореализации, в познании смысла своего существования.

Витальные потребности – потребности обусловлены необходимостью в поддержании жизнедеятельности. К ним относятся потребности в воздухе, воде, еде, сне, благоприятных условиях внешней среды (температура и состав воздуха, давление, спектр излучения и т.п.), размножении, социуме.

Потребности обнаруживаются в мотивах, ***побуждающих человека к деятельности.***

Деятельность – представляет собой

– процесс преобразования реальности в соответствии с потребностями, целями и задачами, создание условий для существования и развития общественного субъекта (общества в целом, группы, личности);

– осознаваемое, целенаправленное, свободное и творчески вариативное проявление активности.

Деятельность – сознательное активное взаимодействие субъекта (человека) с объектом (окружающей действительностью), во время которого субъект целенаправленно воздействует на объект, удовлетворяя какие-либо свои потребности, достигая цели.

Субъект деятельности – человек.

Объект деятельности – окружающая действительность.

Результат деятельности – удовлетворенная потребность.

Психологи выделяют следующие ***виды деятельности:***

1. Игровая деятельность
2. Познавательная деятельность, включая учебную
3. Трудовая деятельность
4. Деятельность общения
5. Творческая деятельность
6. Другие виды.

Виды деятельности по отношению субъекта к реализуемому объекту:

- Практическая деятельность направлена, прежде всего, на преобразование мира в соответствии с поставленными человеком целями.
- Познавательная деятельность служит целям понимания объективных законов существования мира, без которого невозможно выполнение практических задач.

- Эстетическая деятельность – понятие, отражающее формы и проявления человеческой деятельности, детерминированные эстетической потребностью, предполагает трансляцию (передачу) смыслов, определяемых ценностными ориентациями того или иного социума и индивида.
- Управленческая деятельность, направленная на управление организациями.

Профессиональная деятельность – любая сложная деятельность, которая предстаёт перед человеком как конституированный способ выполнения чего-либо, имеющий нормативно установленный характер. Профессиональная деятельность является объективно сложной, поэтому она трудна для освоения, требует длительного периода теоретического и практического обучения.

Профессиональная деятельность традиционно рассматривается как вид трудовой деятельности. Словосочетание «профессиональная деятельность» употребляется в двух вариантах:

- как обозначение трудовой деятельности, характеризующейся высокими показателями качества и эффективности;
- как обозначение сложной продуктивной деятельности в рамках профессии.

В зависимости от результатов принято выделять материальную и духовную деятельность.

Материальная деятельность – деятельность по преобразованию материального мира и производству материальных ценностей (товаров и услуг, напр.; дорог, домов, мебели, продуктов питания, одежды, музыкальных инструментов и т.п.)

Духовная деятельность – одна из сфер деятельности, призванная удовлетворить потребности человека в творчестве, познании, красоте, самовыражении и самореализации. Это потребности высшего порядка, не связанные напрямую с жизнедеятельностью человеческого организма, обеспечением его комфорта или безопасности. Духовная деятельность взаимодействует с духовными ценностями, знаниями, художественными образами и эмоциями.

Признаки духовной деятельности:

- направлена на удовлетворение духовных ценностей человека;
- отражается на внутренних качествах человека;
- оценивается субъективно;
- строится на идеалах;
- позволяет сочетать материальную форму и нематериальные идеи, ценности, эмоции.

Духовная жизнь – это сфера общественной жизни, связанная с производством и распределением духовных ценностей, с удовлетворением духовных потребностей человека. Духовная жизнь человека возникает на основе его практической деятельности, является особой формой отражения окружающего мира и средством взаимодействия с ним. К духовной жизни относят, как правило, знания, веру, чувства, переживания, потребности, стремления и цели людей. Взятые в единстве, они составляют духовный мир личности.

Духовный мир личности – это социальная деятельность людей, направленная на создание, усвоение, сохранение и распространение культурных ценностей общества.

Духовный мир личности включает в себя:

1. Знания
2. Чувства
3. Потребности
4. Способности
5. Ценности
6. Веру
7. Переживания
8. Стремления
9. Убеждения
10. Цели

2. Социально-культурная деятельность

Одним из видов духовной деятельности является социально-культурная деятельность, которая направлена на:

- создание культурных продуктов как на профессиональной, так и на любительской основе (процесс создания ценностей культуры);
 - включение человека в систему восприятия и освоения ценностей культуры (процесс освоения ценностей культуры);
 - организацию по сохранению ценностей материальной и духовной культуры (процесс сохранения ценностей культуры);
 - трансляцию культурной информации, создание возможностей для культурного диалога (процесс распространения ценностей культуры);
 - создание благоприятной культурной среды, цели которой реализуются через социально-педагогические, организационно-посреднические и административно-управленческие функции (процесс формирования культурной среды как необходимого пространства для осуществления социально-культурной деятельности).

Следовательно, *социально-культурная деятельность* – это обусловленная нравственно-интеллектуальными мотивами общественно целесообразная практика создания, освоения, сохранения, распространения ценностей культуры.

Социально-культурная деятельность (СКД) – культурная деятельность социальных субъектов (профессиональных и непрофессиональных социальных групп, вплоть до общества в целом) по:

- а) обобществлению культурных новаций;
- б) развитию способностей индивидов и обслуживанию их творческой деятельности;
- в) социальной коммуникации, т.е. распространению, сохранению и общественному использованию всех видов культурных ценностей.

Социально-культурная деятельность – это область профессиональной деятельности по созданию продукта, способного формировать и удовлетворять

культурные потребности людей с использованием особых образно-символических средств и творческого воображения в соответствующих видах искусств: пространственных (живопись, графика, скульптура, архитектура, прикладные искусства), временных (музыка, литература) и пространственно-временных (театр, кино, балет).

Социально-культурная деятельность представляет собой педагогическую систему, связанную с другими сферами человеческой деятельности, ей принадлежит активная роль в формировании общественной практики наряду с экономикой, политикой, идеологией.

Социально-культурная деятельность объединяет различные социальные институты, призванные обеспечить распространение духовно-культурных ценностей, их активное творческое освоение каждой личностью.

Социально-культурная деятельность как учебная дисциплина ставит своей целью профессиональную подготовку специалиста, владеющего знаниями, умениями и навыками организации различных видов и форм социально-культурной деятельности.

Можно выделить следующие **виды социально-культурной деятельности**:

- познавательная;
- ценностно-ориентационная;
- культурно-творческая;
- коммуникативная.

Основными критериями социально-культурной деятельности являются:

- символичность
- смыслополагание
- коммуникативность
- регламентированность
- созидательность

3. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности

Термин «менеджмент» (англ. management – руководство, управление) в своей основе содержит два понятия: лат. manus – рука и англ. to manage – направлять, манипулировать. Понятие «менеджмент» в английском варианте в самом широком смысле означает управление человеческой деятельностью. В современном значении термин «менеджмент» впервые стал использоваться с конца XVII в. На протяжении длительного времени под менеджментом понимали управление, руководство, администрирование, умение распоряжаться, владеть, управлять.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение субъектом хозяйствования, действующего в рыночных условиях, определенных заданных целей путем эффективного использования имеющихся всех видов ресурсов с непосредственным использованием принципов, функций и методов экономического механизма; это управление в условиях рынка, рыночной экономики.

Менеджмент – это еще и умение добиваться поставленных целей, координируя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы работников и организации в целом с целью достижения желаемых результатов.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер, как правило, не является собственником капитала организации, в которой он работает. Естественно, он может владеть ее акциями, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Менеджмент как вид деятельности объединяет работников различных специальностей: инженеров, конструкторов, экономистов, маркетологов, психологов, бухгалтеров и т. д., руководимых менеджером.

Понятие «менеджер» подразумевает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего организацией независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы.

Лекция 2

Эволюция менеджмента

1. Основные этапы развития менеджмента

Менеджмент существовал всегда. С возникновением человеческого сообщества объективно возникала потребность в менеджменте.

В теории менеджмента не существует единого подхода к периодизации эволюции менеджмента. Рассматривая основные этапы развития менеджмента как развитие теории и практики управления, специалисты, базируясь на разных критериях, выделяют, соответственно, разные исторические периоды. Анализ существующих точек зрения позволяет выделить **4 подхода** к периодизации эволюции менеджмента:

1-й подход – систематизация И. Питере и Р. Уотермена

2-й подход – периодизация Р. Ходжеттса

3-й подход – волновая теория Элвин Тоффлера

4-й подход – современная периодизация истории менеджмента

1-й подход – систематизация И. Питере и Р. Уотермена

Систематизация Т. Питере и Р. Уотермена предполагает разделение истории развития менеджмента на два периода:

– дотейлоровский

– послетейлоровский.

Таким образом, граница выделения двух этапов – начало XX в. В посттейлоровском периоде выделяют четыре этапа развития теории менеджмента: первый (1900-1930 гг.); второй (1930–1960 гг.); третий (1960–1970 гг.); четвертый (1970 г. и далее).

2-й подход – периодизация Р. Ходжеттса

Согласно периодизации Р. Ходжеттса, выделяют три «волны» в развитии управления:

первая – период с V тыс. до н. э. – примерно до середины XVIII в., т. е. до начала «промышленного переворота»;

вторая «волна» доходит примерно до 1870-х гг.;

третья «волна» началась в конце XIX в. и продолжается в настоящее время.

3-й подход – Волновая теория Элвин Тоффлера

Выделяются три основных стадии (волны) развития человечества:

– доиндустриальная (аграрная);

– индустриальная;

– постиндустриальная.

4-й подход. Современная периодизация истории менеджмента

Рассматривая развитие теории и практики менеджмента, Н. Б. Кириллова выделила 4 исторических периода:

I период – древний период (9–7 тыс. лет до н. э. – XVIII в. н. э.).

II период – индустриальный период (1776–1890 гг.).

III период – период систематизации (1856–1960 гг.).

IV период – информационный (1960 г. – настоящее время).

2. Развитие управленческой мысли

Эволюция управленческих систем, согласно Игорю Ансоффу, прошла четыре этапа:

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).

2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого.

3. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них.

4. Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Этапы формирования современной управленческой мысли

Закрытая система.

1900–1930 гг. Вебер, Файоль, Тейлор Ориентировались на организационные и технические усовершенствования систем путем повышения эффективности внутренних факторов

1930–1960 гг. Мэйо, Макгрегор, Барнард опирались на внутренние человеческие отношения и неэкономическую мотивацию работников

Открытая система

1960–1975 гг. Чандлер, Лорш, Лоуренс

Рассматривали организацию как составную часть системы более высокого уровня

1975 – по наст. время Марч, Сайерт, Саймон выдвинули концепцию «Организация как мусорная корзина», которая характерна для организационной анархии.

Лекция 3

Научные школы управления

Существуют *следующие школы управления в теории менеджмента:*

- школа научного управления;
- школа человеческих отношений и поведенческих наук;
- административная (классическая) школа;
- количественная (математическая) школа;
- эмпирическая школа.

1. ***Школа научного управления.*** В ее основе лежит понятие эффективности (Ф. Тейлор, К. Барт, Х.Л. Гантт, Ф. Гилберт).

Научная классическая школа управления Ф. Тейлора

Анализируя итоги экспериментальных исследований, Ф. Тейлор впервые обосновал необходимость совершенствования системы управления трудовой деятельностью рабочих на основе сформулированных им концепций и принципов. В его книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911) были изложены положения научного подхода к совершенствованию управления в основных областях: нормирование труда, повышение организационной роли мастеров, отбор и обучение персонала, вознаграждение за инициативу и стимулирование творческого труда исполнителей.

Основополагающие идеи школы:

– *разделение труда в широком смысле слова* – и рабочий, и менеджер ответственен за какую-либо одну функцию;

– *функциональное руководство* – замена власти одного мастера функциональной администрацией, каждый из которой дает указания рабочему в пределах своей компетенции;

– *измерение труда* – измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;

– *задачи-предписания* – примерные инструкции по выполнению конкретных задач;

– *программы стимулирования* – премия за производительность выше нормы;

– *мотивация* – личная заинтересованность как движущая сила;

– *роль индивидуальных способностей* – различия между способностями рабочих (работают за вознаграждение в настоящем) и менеджеров (ради вознаграждения в будущем).

2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук, которая подчеркивает человеческие аспекты эффективности (Мэри Паркер Фоллет, Элтон Мейо, Абрахам Маслоу. К. Аджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцбер, Ч. Бернارد и др.).

Под руководством Э. Мэйо (1880–1949) – известный в США психолог) начались так называемые хоторнские исследования (1927–1932). Исследователи

пришли к выводу о том, что имеет место влияние многих факторов, а не только физических условий труда. Такими факторами признаны психологический климат в коллективе и изменяющееся отношение рабочих к производству. Результаты изложены в книге «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933 г.)

Основопологающие идеи школы:

- разделение и нормирование труда не всегда ведут к повышению производительности;
- работники более отзывчивы к социальному влиянию равных им людей, чем к средствам контроля высшего руководства;
- менеджер должен быть профессионалом в человеческих отношениях: понимать потребности людей, выслушивать проблемы, уметь дать нужный совет, убедить принять перемены.

3. ***Административная (классическая) школа*** делает акцент на принципах координации и эффективного управления как специфической деятельности на фирме (А. Файоль, М. П. Фоллет, Р. К. Дэвис, Л. Урвик, Х. Кунц).

У истоков развития данного направления стоял Анри Файоль ((1841–1925) – *французский горный инженер, выдающийся экономист*). Свои взгляды на проблемы повышения эффективности управления он изложил в книге “Общее и промышленное управление” (1916).

А. Файоль считал, что управление как система реализации функций планирования организации, мотивирования исполнителей и контроля, осуществляется эффективно, если оно придерживается основных правил (принципов) и руководствуется идеей следования им в любых ситуациях. Т. н. 14 принципов Файоля.

Основопологающие идеи школы:

- универсальные принципы рациональной организации работы высшего уровня управления;
- высокая специализация работ;
- однородность и скоординированность различных заданий согласно общим правилам;

- ответственность низших руководителей перед высшими руководителями;
- формализация и безличность при выполнении работ для отсутствия фаворитов, дружбы, невмешательство отдельных личностей;
- найм согласно технологической квалификации, защита от произвольных увольнений.

4. Количественная (математическая) школа. Наиболее известными представителями этой школы является Д. Марч, Г. Смой, Г. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуре.

Становление теории количественной школы управления в менеджменте относится к середине XX века, однако применяется она и сегодня. Катализатором ее развития стал «компьютерный бум». В основе количественной школы лежат математические формулы и законы. Представители количественной школы управления пытались создать теорию управления на базе математики, статистики, инженерных наук.

Представители количественной школы считали управление как определенно логический процесс, который можно отобразить с помощью соответствующих математических моделей и на основе этого обеспечить принятие оптимальных управленческих решений. Фактически исследования теоретиков этой школы направлены на разработку количественных методов обоснования управленческих решений (исследование операций).

Характеристиками школы являются:

- широкое использование количественного подхода;
- недостаточное внимание человеческому фактору;
- компьютеризация управления;
- системный подход.

5. Эмпирическая школа. Возникла эмпирическая школа на основе объединения основных положений и идей классической школы и школы человеческих отношений в процессе разработки теории и изучения практики управления. Основателем и теоретиком школы принято считать профессора менеджмента

Нью-Йоркского университета, выдающегося теоретика в области управления П. Дракера. Наиболее известна работа П. Друкера «Эффективный управляющий», которая стала теоретической основой концепции «управления по целям».

В основе этой концепции лежит так называемый «синтетический» подход к организации, рассматриваемой как многоплановое явление, которое связывает в единое целое цели, ресурсы и процессы, которые происходят как в самой организации, так и за ее пределами (внешняя среда).

Основными элементами концепции «управления по целям» являются:

- определение четких стратегических целей;
- привлечение к определению и формулированию этих целей всего персонала организации;
- оценка эффективности на основе результатов.

Последователями П. Друкера принято считать таких ученых, объединивших теорию с практической деятельностью, как А. Слоун, Р. Дэвис, А. Чандлер, Л. Ньюмен, Д. Миллер.

Научные подходы к менеджменту

В настоящее время существуют различные подходы к менеджменту. Наиболее известные и широко применяемые:

1. Системный подход
2. Процессный подход
3. Ситуационный подход

1. Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определённого количества взаимосвязанных элементов. Первоначально теория систем была применена в точных науках и технике. В менеджменте стала применяться с конца 50-х гг., что явилось успехом школы науки управления. Основоположником являлся Л. Фон Берталанфи. Исходным положением системного подхода является понятие цели, наличие которой – важнейший признак организации, по которому данная система отличается от других.

Системный подход – способ мышления по отношению к организациям и управлению, а не набор принципов для управляющих.

Система – это некоторая целостность, состоящая из отдельных взаимосвязанных частей (элементов), каждый из которых вносит свой вклад в характеристику целого (все организации являются системами в управлении).

Типы систем:

– закрытые – имеют жесткие фиксированные границы, её действия независимы от окружающей её внешней среды;

– открытые – характеризуются взаимодействием с окружающей (внешней) средой и способны адаптироваться (приспосабливаться) к ней.

Любая система состоит из подсистем.

Подсистема – крупная составляющая сложных систем, сама являющаяся системой. В организации подсистемы – это отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

2. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали их как независимые друг от друга. Процессный подход же рассматривает их как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других – это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций и представляет собой процесс управления.

Функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, предполагающая возможность влияния на отдельных работников и группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для достижения успехов организации.

3. Ситуационный подход. Особенности ситуационного подхода:

– возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

– центральным моментом является ситуация – конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время.

– руководители могут лучше понимать, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

– подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определёнными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации более эффективно.

– подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Современная среда управления характеризуется турбулентностью, на что управление отвечает быстрой сменой и появлением новых точек зрения на эффективное управление, а также на успешное управление.

Лекция 4

Цели, функции, принципы, методы менеджмента

1. Категории менеджмента

Категории менеджмента – наиболее общие и фундаментальные понятия, которые отражают существенные качества и устойчивые отношения в процессе управления организацией.

Основные категории менеджмента:

– объекты и субъекты менеджмента;

- цели и задачи менеджмента;
- принципы менеджмента;
- функции менеджмента;
- методы менеджмента;
- механизмы менеджмента.

2. Объекты и субъекты менеджмента

Объект менеджмента – производственная деятельность организации (или ее подразделения) в целом или определенная сфера (производство, сбыт, финансы и т.п.). Под производственной деятельностью в менеджменте понимается деятельность организации, направленная на получение прибыли как конечного результата, предпринимательского дохода или социального эффекта.

Субъект менеджмента – специалист-менеджер. Это руководители разных уровней, наделенные полномочиями принятия управленческих решений в своей сфере деятельности. Категория «менеджер» относится к руководителям организаций, их структурных подразделений, организаторов отдельных видов работ, технологов, администраторов и т.п. Менеджер не является собственником – это наемный работник, имеющий определенную подготовку и приглашенный собственником для выполнения определенных функций.

3. Цель и задачи менеджмента

Общая цель менеджмента – обеспечить высокую эффективность человеческой деятельности по достижению поставленных задач.

В большинстве случаев в социально-экономической системе с рыночными отношениями **менеджмент ставит целью деятельности** субъектов и объектов управления получение экономического (прибыли, предпринимательского дохода) и/или социального эффекта.

Цели управления подразделяют на общие и специфические.

Общие цели отражают стратегию развития организации в целом, специфические цели формируются в рамках общих целей по основным видам ее деятельности.

Достижение целей подразумевает эффективное распоряжение имеющимися ресурсами (материальными, трудовыми и др.), т.е. при минимуме затрат и достижение максимума эффективности.

Итоговая цель менеджмента организации – оптимальная организация производства продуктов/товаров/услуг, на базе эффективного использования имеющихся ресурсов (финансовых, трудовых, материальных), направленная на получение экономического и/или социального эффекта.

Из цели менеджмента вытекают его задачи. Основные **задачи менеджмента организации**:

1. Определение миссии, цели и задач организации:
 - формирование миссии, политики организации;
 - выявление конкретных целей и задач развития организации, их приоритетности, очередности достижения, выработка путей их решения;
2. Планирование деятельности организации
3. Информационное обеспечение деятельности организации:
 - получение информации из внешней среды;
 - разработка нормативно-регламентирующей и иной документации организации;
4. Кадровое обеспечение деятельности организации (кадровый менеджмент):
 - подбор и расстановка персонала;
 - совершенствование эффективного использования работников;
 - разработка и внедрение комплексной системы мер мотивации;
5. Материально-техническое и финансовое обеспечение производства;
6. Организация производства продуктов/товаров/услуг:
 - разработка технологии и организация производства;
 - определение форм и методов организации производства;

– выбор методик расчета мощностей предприятия, загрузки оборудования и персонала;

– расчет графика выпуска продукции;

– создание условий для модернизации производства;

7. Организация взаимодействия с внешней средой.

8. Организация взаимодействия между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

9. Проведении маркетинговых исследований, в т.ч. изучение возможностей выхода на новые рынки;

10. Продвижение продуктов/товаров/услуг на рынки сбыта

11. Продвижение инноваций.

12. Проведение мониторинга, аудита, консалтинга и трансфера.

13. Контроль, анализ и оценка деятельности организации.

4. Принципы менеджмента

Принцип – это общий закон или правило, принятое или объявленное как руководство к действию; согласованная позиция или основа поведения, или практики. В данном контексте принцип рассматривается как исходное положение, основополагающий ориентир теории менеджмента. Общепринятой является классификация позволяющая выделить **общие и частные принципы менеджмента**.

Общие принципы применимы ко всем стадиям менеджмента (принятие управленческого решения, реализация решения и контроль).

Частные принципы применимы к реализации его отдельных функций.

Общие принципы менеджмента:

– научности;

– системности и целостности;

– целенаправленности;

– эффективности;

– функциональной специализации и универсальности;

- единства единоначалия и коллегиальности;
- развития;
- последовательности;
- преемственности;
- непрерывности;
- оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов;
- сочетание централизации и децентрализации;
- максимально широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений.

- учета индивидуальных особенностей и психологии персонала;
- состязательности участников управления.

Вместе с тем целесообразно выделить и ряд *частных принципов*, которые не должны противоречить общим, но могут существенно от них отличаться.

Г. Эмерсоном в своей книге «Двенадцать принципов производительности» показал, что в основе системы управления персоналом, формирующей эффективную организацию труда, лежат **12 принципов**:

- точно поставленные идеалы и цели;
- здравый смысл (принципы, касающиеся выбора стратегии);
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу (принципы, обеспечивающие реализацию стратегических установок в процессе оперативного управления);
- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчирование (принципы учета, контроля и координации действий);
- нормы и расписания;
- нормализация условий;
- нормирование операций;
- писанные стандартные инструкции (принципы коррекции организационных установок на базе нормирования и улучшения условий труда);

– стимулирование – вознаграждение за производительность.

Анри Файоль – теоретик и практик менеджмента, основатель административной школы управления, автор работы «Общее и промышленное управление».

В своей концепции он формулирует 14 принципов управления:

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчинённость личных интересов
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация
9. Иерархия
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность рабочих кадров
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

5. Функции менеджмента

Функции управления – это специализированные виды управленческой деятельности.

Общепризнанным является деление функций управления на **общие (универсальные) и конкретные**.

Общие функции управления присущи любому объекту управления независимо от характера его основной деятельности, отраслевой принадлежности, величины и т. д. К **общим функциям** относятся:

- целеполагание;
- прогнозирование;
- планирование;

- организация;
- регулирование;
- координация;
- мотивация;
- учет;
- контроль;
- анализ.

Вся сложная (разноплановая) совокупность управленческих действий – на любом уровне и в любой системе – может быть сведена к ограниченному перечню относительно строго локализуемых функций, составляющих замкнутый цикл управления – *стадии управления*:

- принятие управленческого решения;
- реализация решения (исполнение);
- контроль.

Взяв за основу классификацию функций в зависимости от стадий управления выделяют следующие типовые функции менеджмента на каждой из стадий управления.

На стадии управления «Принятие управленческого решения» реализуются функции

- целеполагание;
- планирования;
- прогнозирования.

Стадия управления «Реализация решения» предусматривает реализацию следующих функций:

- организация;
- регулирование;
- координация
- мотивация;

На стадии управления «Контроль» реализуются функции

- учета;

- контроля;
- анализа.

6. Методы менеджмента

Методы управления – это совокупность способов, приемов, с помощью которых осуществляется воздействие на объект управления, выполняются разнообразные функции управления организацией.

Выделяют следующие *группы методов* менеджмента:

- исследовательские;
- организационно-распорядительные;
- экономические;
- правовые;
- социально-психологические.

Исследовательские методы:

- системный;
- комплексный;
- структурный;
- ситуативный;
- интеграционный;
- метод моделирования;
- статистические методы;
- социологические методы.

Организационно-распорядительные методы. В практике работы учреждений культуры организационно-распорядительные методы подразделяются на методы:

- организационного воздействия;
- распорядительного воздействия;
- дисциплинарного воздействия.

Экономические методы управления Экономические методы управления основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К основным экономическим методам относятся:

- плановое ведение хозяйства
- хозяйственный расчет.
- оплата труда.
- рабочая сила;
- ценообразование;
- ценные бумаги;
- налоговая система.

Правовые методы управления – это совокупность способов воздействия субъекта управления на объект управления посредством правовых норм, правовых отношений и правовых актов (правовое регулирование).

Социально-психологические (морально-психологические) методы:

- методы социальных норм;
- методы социального регулирования;
- методы социальной преемственности;
- методы морального стимулирования;
- воспитательные методы;
- методы профессионального отбора и обучения;
- методы комплектования малых групп;
- методы гуманизации труда.

Использование методов в управлении определяется ситуацией, основанной на утверждении, что не существует универсальной и «лучшей» теории управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего ей соответствует.

7. Механизмы менеджмента

Механизмы менеджмента – это относительное единство целей, функций, методов, средств и способов, обеспечивающие проведение теоретических положений менеджмента в практическую деятельность и позволяющие добиться организации определенных результатов.

С этой точки зрения менеджмент может быть представлен как система, состоящая из **четырёх основных механизмов**:

- организационно-административный;
- экономический;
- кадровый;
- информационный.

Без них не может быть успешного менеджмента. Однако формирование названных механизмов зависит не только от организации, но и от внешних факторов.

Лекция 5

Организация как объект управления

1. Понятие и классификация организаций

Термин «организация» происходит от фр. *organisation* и означает устройство, сочетание частей в единое целое. Организация предполагает внутреннюю упорядоченность частей целого как средство достижения желаемого результата.

Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Каждая организация имеет свое предназначение – миссию, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения определенных целей – выживания, роста, доходности. Она выпускает определенную продукцию или оказывает услуги, использует различные технологии, несет ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

Основными признаками организации являются:

- наличие цели;
- правовой статус;
- обособленность;
- саморегулирование;
- организационная культура и др.

В любой организации реализуются **три ключевых процесса:**

- получение ресурсов из внешней среды;
- производство продукта;
- передача его во внешнюю среду.

С точки зрения механизма функционирования организации бывают формальными и неформальными.

Формальные хозяйственные организации являются юридическими лицами. **Юридическим лицом** признается организация, которая:

- зарегистрирована в установленном порядке;
- имеет расчетный счет в банке;
- имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс или смету;
- может быть истцом или ответчиком в суде.

По отношению к прибыли организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческие организации создаются физическими лицами (резидентами страны) на свой страх и риск для производства продукции с целью получения максимальной прибыли в интересах учредителей.

Некоммерческие организации ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие организации.

Все субъекты хозяйствования различаются **сферой деятельности и отраслевой принадлежностью**.

По **формам собственности** различаются частные, государственные, кооперативные и иные предприятия.

Различают также бюджетные и небюджетные организации.

Бюджетные организации планируют масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств.

Небюджетные организации сами отыскивают источники финансирования, заключая договоры с другими компаниями, в том числе и с бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

2. Жизненный цикл организации

Жизненным циклом организации называется совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни. Организация как субъект хозяйствования в процессе функционирования проходит ряд стадий:

- создание;
- рост;
- зрелость;
- спад;
- реорганизация (реструктуризация) или санация;
- банкротство;
- ликвидация.

Первая стадия – **создание** организации и ее становление. О возникновении субъекта хозяйствования свидетельствует факт его регистрации в соответствующих органах исполнительной власти. На этой стадии уточняется сфера деятельности организации, определяются цели и выбирается стратегия деятельности, разрабатываются производственная и организационная структуры организации,

подбирается необходимый персонал, закупается оборудование, сырье, создается производство продукции (услуг) и управление организацией.

На стадии *роста* и расширения деятельности организации происходит позиционирование ее продукции на рынке, поиск лучших партнеров, завоевание своей доли на рынке, обеспечение рентабельной работы организации.

Стадия *зрелости* (оптимального функционирования) характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельностью.

Как правило, на стадии *спада* снижается спрос на продукцию или услуги организации, возрастает роль цены и качества в конкурентной борьбе. Часто организация перестает соответствовать внешнему окружению, становится чрезмерно бюрократичной и консервативной.

Банкротство – это устойчивое отсутствие способности у коммерческой организации выполнить свои обязательства перед кредиторами; регулируемая государством процедура, целью которой – освобождение предприятия от долгов, которые оно не в состоянии погасить в силу отсутствия необходимых средств.

Наименее жесткая альтернатива банкротству – **реорганизация** предприятия, цель которой – оживить предприятие. В этом случае разрабатывается и осуществляется план выхода из кризисной ситуации, который может включать слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования предприятия, в результате чего создаются новые, ликвидируются существующие юридические лица, меняется организационно-правовая форма предприятия.

Особой формой реорганизации является **реструктуризация** предприятия, которая включает систему мероприятий по улучшению управления на предприятии, по повышению эффективности его производства и конкурентоспособности продукции, повышению производительности труда, снижению издержек производства, по улучшению финансово-экономических результатов его деятельности.

Если результаты деятельности предприятия ведут к банкротству, может быть проведена санация (оздоровление) предприятия. **Санация** – это комплекс

мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия. Суть санации состоит в передаче (по решению суда) функций по управлению делами предприятия государственному органу или совету кредиторов из числа уполномоченных специалистов по делам о несостоятельности.

Ликвидация предприятия, т.е. прекращение его деятельности, происходит по причине банкротства по решению собственника имущества либо по решению суда.

3. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда включает те условия производства и реализации продукции (услуг), которые поддаются регулированию со стороны организации в процессе внутрифирменного планирования и управления. В этом состоит основное отличие внутренней среды от внешней (факторы последней необходимо учитывать в работе организации, но влиять на их изменение она не способна). К факторам внутренней среды относятся структура организации, ее цели и задачи, технология производства и люди – с их способностями, потребностями, квалификацией. С точки зрения системного подхода внутренняя среда организации представляет собой систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, объединённых менеджментом.

Важнейший элемент внутренней среды – **структура организации**, под которой понимается логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Важнейшая внутренняя переменная – это технология. **Технологию** можно определить как сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Никакая технология не может быть полезна, и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества коллектива. Руководство достигает намеченных целей организации через других людей. Следовательно, **люди** являются

центральным фактором успеха. Понимать и управлять человеческой переменной очень непросто. Поведение человека в обществе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и окружающей его среды.

4. Внешняя среда организации

Организация является открытой системой, которая постоянно взаимодействует с внешней средой. Под *внешней средой организации* понимаются все условия и факторы окружающей среды, которые влияют на функционирование организации и требуют ее соответствующего реагирования. Организация как открытая система зависит от внешней среды, связанной с поставками ресурсов, энергии, кадров, потребителей и т.д. Поэтому организации должны учитывать факторы внешней среды в своей деятельности и приспосабливаться к ним. Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью неопределенностью.

Факторы внешней среды организации можно разделить на две группы: прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия (микросреда) содержит факторы, которые непосредственно влияют на бизнес и, в свою очередь, испытывают прямое влияние деятельности предприятия. Это прежде всего потребители, конкуренты, поставщики сырья, материалов, комплектующих, коммерческие банки, инфраструктура, необходимая для бизнеса, государственные и муниципальные организации и органы власти, международный фактор.

Среда косвенного воздействия (макросреда) включает факторы, которые могут и не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но так или иначе влияет на ее работу. Речь идет о состоянии экономики, научно-техническом прогрессе, социально-культурных и политических изменениях в обществе, природно-географических и демографических показателях.

Факторы косвенного воздействия: политический, правовой, экономический, породно-географический, демографический, научно-технический, социокультурный и др.

Факторы прямого воздействия (микросреда): республиканские и местные организации и органы власти, потребители продукции и услуг, поставщики материальных и природных ресурсов, конкуренты, инфраструктура и др.

5. Интеграции организаций

Интеграция (от лат. *integratio* – «восстановление», «восполнение», «соединение») – процесс объединения частей в целое. **Интеграция** – процесс, обеспечивающий комплексную реализацию операций, функций и управленческих воздействий отдельных исполнителей, функциональных подразделений или организаций с целью получения максимально возможной выгоды от их совместной деятельности.

Виды интеграции организаций:

- стратегические альянсы;
- консорциумы;
- синдикаты;
- пулы;
- ассоциации;
- конгломераты;
- тресты;
- концерны;
- холдинги;
- финансово-промышленные группы.

6. Основные процессы в организации

Бизнес-процессы существуют внутри каждой организации. В компании может быть принят функциональный подход к управлению, который рассматривает компанию как набор подразделений, каждое из которых исполняет определенные функции. Очень важно выстроить бизнес-процессы в компании, верно, регламентировать и придерживаться норм.

Для бизнес-процессов предприятия есть специальное определение – это установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для клиента.

Основные бизнес-процессы предприятия:

привлечение клиента;
закупка товаров или материалов;
производство;
послепроизводственная логистика (хранение и доставка материалов), продажа товара или услуги;
послепродажное обслуживание.

Лекция 6

Управленческие решения

1. Сущность и роль управленческих решений

Управленческие решения призваны прежде всего дать возможность менеджерам проанализировать показатели, характеризующие состояние объекта управления; использовать различные способы и методы исследования, диагностики и прогнозирования, развития организационных процессов на предприятии, а также оценки их состояния.

Принятие продуктивных решений – одно из главных условий эффективного существования и развития организации. Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом сознательной коллективной деятельности; решения принимаются человеком не только в трудовой, но и в повседневной жизни.

Известны ***два определения понятия «принятие управленческого решения»:***

– в широком смысле – это весь процесс управления;

– в узком – процесс выбора наилучшего из множества альтернативных вариантов.

Принятие решений присутствует при осуществлении всех управленческих функций, поскольку при планировании, организации, мотивации и контроле необходимо принимать управленческие решения. При принятии решения перед руководителем стоят две задачи: выработать возможные варианты решений и из них выбрать наилучшее.

Управленческое решение – это результат обоснованного выбора альтернативы из множества вариантов для достижения объектом управления заданных параметров или конкретной цели. Основная сложность выбора оптимального решения состоит не в преодолении множественности альтернатив, а в осознании решения, единственно верного в данном конкретном случае, с охватом возможно большего количества требований практики, часто выходящих далеко за пределы рассматриваемого объекта.

При процессном подходе управленческое решение рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных действий, направленных на достижение поставленных целей с помощью других.

С точки зрения системного подхода организация представляет собой сложную систему. Соответственно, управленческое решение – это некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Согласно ситуационному подходу, в основе управления лежит ситуация, которой надо управлять. Ситуации, в которых надо принимать управленческие решения, достаточно разнообразны, и руководитель должен найти и принять решение в зависимости от конкретных обстоятельств.

Оптимальное управленческое решение должно быть реализуемо, адекватно ситуации и проблеме, своевременно, а также учитывать специфику деятельности организации и обеспечивать гармоничное развитие объекта управления в перспективе.

2. Типология и классификация управленческих решений

Принятие решения отражается на всех аспектах управления, поэтому для определения общих и специфических подходов для разработки, реализации и оценки решений необходима их классификация и типология.

Управленческие решения ввиду широкой и многогранной сферы применения могут быть *классифицированы различными способами*.

1. По уровню принятия решения:
2. По функциональному содержанию
3. По характеру целей и (или) продолжительности действия
4. По причинам возникновения решения
5. По характеру решаемых задач
6. По характеру программирования:
7. По организационному оформлению
8. По подходам к принятию решения

1. По уровню принятия решения: индивидуальные (единоличные) и коллективные (групповые).

2. По функциональному содержанию – отношение решения к общим функциям управления, которые включают в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль.

3. По характеру целей и (или) продолжительности действия: оперативные, тактические и стратегические.

4. По причинам возникновения решения: проблемно-ориентированные (ситуационные), программно-целевые (программные) и эпизодические.

5. По характеру решаемых задач: экономические, технологические, инвестиционные, социальные, экологические, политические, организационные и т.д.

6. По характеру программирования: организационные, запрограммированные и незапрограммированные.

7. По организационному оформлению решения делятся на: жесткие, ориентирующие, гибкие, нормативные.

8. По подходам к принятию решения выделяют решения, основанные на: интуиции; суждениях; анализе (рациональные решения).

3. Основные этапы процесса принятия управленческих решений

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера, как правило, включает в себя следующие *основные этапы*:

- 1) изучение (диагностика) проблемы на основе получаемой информации;
- 2) выработка и постановка цели;
- 3) выбор альтернатив и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- 4) выбор и формулирование оптимального решения;
- 5) принятие решения и его реализация.

Технология менеджмента рассматривает этапы принятия управленческого решения как *процесс, состоящий из трех стадий*:

- постановка решения;
- принятие решения;
- реализация решения.

На стадии постановки проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решений осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Модель, предложенная М. Х. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури имеет **пять этапов принятия рационального решения**:

- диагностика проблемы;
- формулировка факторов, ограничивающих принятие решения;
- определение альтернативы;
- оценка альтернативы;
- выбор альтернативы.

Этапы образуют в своей совокупности полный цикл выработки, принятия и реализации управленческого решения. На практике в относительно простых управленческих ситуациях или в условиях дефицита времени руководителем используются сокращенные формы, в которых могут быть пропущены отдельные стадии. При решении сложных, неоднозначных, комплексных вопросов, имеющих большую значимость для организации и для бизнеса, указанные этапы могут расширяться, обогащаясь новыми, дополнительными действиями и операциями, связанными как с анализом ситуации, так и с поиском варианта ее решения.

4. Методы принятия управленческих решений

К **наиболее распространенным методам принятия управленческих решений** относят следующие:

- мозговая атака;
- факторный анализ;
- многомерное шкалирование.

Мозговая атака. Метод мозговой атаки является одним из основных в организации. Мозговая атака, как правило, состоит из двух этапов: сначала происходит генерирование идей, затем – обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения.

Факторный анализ. В основе факторного анализа – предположение о том, что на основании статистических данных может быть получена зависимость, отражающая степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию.

Многомерное шкалирование. Основная задача метода состоит в том, чтобы уменьшить число факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ожидаемых изменений ситуации в результате тех или иных управленческих решений.

К числу методов, которые также могут быть использованы в ситуационном анализе для установления факторов, определяющих развитие ситуации и степень их влияния на ее развитие, относятся методы формирования оценочных систем при многокритериальном оценивании, обобщенных критериев и др.

Лучшему пониманию ситуации и динамики ее развития способствует ***моделирование ситуации***. Моделирование – исследование объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих объектов, процессов или явлений с целью получения объяснений этих явлений, а также для предсказания явлений, интересующих исследователей. Метод моделирования представляет собой метод исследования свойств определенного объекта посредством изучения свойств другого объекта (модели), более удобного для решения задач исследования и находящегося в определенном соответствии с первым объектом.

Вся совокупность методов моделирования может быть классифицирована по трем основным группам: физические, аналоговые и математические.

1. *Физическая модель* представляет собой то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы.

2. *Аналоговая модель* – объект, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой.

3. В *математической модели*, называемой также символической, используются символы для описания свойств или характеристик объекта, или события.

5. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке

В составе *свойств управленческих решений* выделяются следующие:

– обоснованность;

- своевременность;
- экономичность;
- эффективность;
- осуществимость.

Основные свойства управленческого решения состоят в том, что оно:

- всегда направлено на разрешение проблемы;
- обладает силой концентрации усилий на разрешение проблемы;
- снимает или снижает напряженность в деятельности людей. Оно отвечает

на вопрос: «Что делать?»;

– является организационным фактором совместной деятельности, несет упорядочение и ответственность.

Основные требования к управленческим решениям:

- целенаправленность;
- адресность;
- организационная четкость;
- конкретность;
- своевременность;
- полномочность;
- исполнимость;
- контролируемость;
- ресурсоемкость;
- функциональная определенность;
- срок действия;
- система ответственности;
- технология разработки;
- аргументация;
- формулировка.

6. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

Принятие управленческих решений осуществляется под воздействием *ряда факторов:*

- личностные оценки руководителя;
- среда принятия решения;
- культурные различия;
- информационные ограничения;
- поведенческие ограничения;
- взаимосвязь решений;
- фактор сложности;
- перспективность действия решения;
- фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений;
- учет не только экономической выгоды, но и других видов эффекта;
- степень риска.

Лекция 7

Организационная культура. Стили руководства

1. Организационная культура: сущность

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Организационная культура – это осознанные и неосознанные представления, разделяемые сотрудниками организации и её руководством, касающихся групповых норм поведения, ценностей, убеждений, традиций, способов деятельности, запретов, ожиданий, а также понятий о прошлом, настоящем и будущем фирмы.

Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Основными **функциями корпоративной культуры** являются:

- обеспечение желаемого результата в будущем;
- формирование имиджа корпорации;
- воспитание чувства общности членов корпорации и принадлежности к её ценностям;
- усиление вовлеченности в дела корпорации и ответственности за ее результаты;
- формирование образцов поведения.

Атрибуты организационной культуры:

- традиции и обычаи;
- ценности;
- стили руководства;
- символика;
- деловой этикет.

2. Виды организационной культуры

В зависимости от способа фиксации выделяют следующие виды организационной культуры:

- явная – зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
- неявная – отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой.

В зависимости от проявления выделяют следующие виды организационной культуры:

- видимую, то, что выражено в предметах материального мира;
- невидимую, сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

В зависимости от отношения к среде выделяют следующие виды организационной культуры:

- экстравертную – обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;
- интравертную – обращенную внутрь самих себя.

По степени адекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют:

- «стабильные» (высокая степень)
- «нестабильные» (низкая степень) культуры.

По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются:

- «интегративная» (высокая степень)
- «дезинтегративная» (низкая степень) культуры.

По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются:

- «лично-ориентированные»
- «функционально-ориентированные» культуры.

Уильям Оучи выделил **три основных вида организационных культур**:

- бюрократическую культуру;
- клановую культуру;
- рыночную культуру.

В типологии Дж. Зонненфельда различаются **четыре типа культур**:

- «бейсбольная команда»;
- «клубная культура»;
- «академическая культура»;
- «оборонная культура» («крепость»).

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют:

- «положительную» (в некоторых источниках «позитивную»)
- «отрицательную» («негативную») культуры.

3. Уровни организационной культуры

Иерархия организационной культуры:

- личности (сотрудника);
- группы (отдела);
- компании;
- корпорации.

Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется ***тремя уровнями:***

- фрагментарный – усвоение наиболее ярких правил;
- ассоциированный – понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;
- выстраданный – принятие всех формальных и неформальных правил организации. Человек становится «своим», а не чужим.

Эдгар Шейн считает, что культуру нужно изучать на ***трёх уровнях:***

- артефактов;
- провозглашаемых ценностей
- базовых представлений.

4. Формирование организационной культуры

Алгоритм работы по формированию организационной культуры:

- диагностика сложившихся на предприятии организационной культуры и субкультур структурных подразделений;
- постоянное отслеживание происходящих изменений, осмысление полученного опыта.

– определение и широкое распространение перспективных организационных ценностей, вытеснение деструктивных изменений и действий.

способа «обучения» организационной культуре:

- обучение через инструкции;
- обучение через экспериментирование и обратную связь;
- обучение посредством диалога.

5. Стили руководства

Руководство может осуществляться с помощью самых разных направлений, стилей, используя те или иные методики. **Стиль руководства** – способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Стиль руководства является одним из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

- директивный стиль (авторитарный);
- демократический стиль (коллегиальный);
- либеральный стиль (попустительский или анархический).

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам,

принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства.

6. Типы руководителей

Дуглас Макгрегор (1906-1964) разработал теорию, **выделив руководителей двух типов «X», «Y»**. Теория «X» соответствует сосредоточению руководителя на работе. Теория «Y» соответствует сосредоточению руководителя на человеке.

Согласно теории «X», люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Больше всего люди хотят защищенности. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

В противоположность этому, первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются. Основные постулаты теории «Y»:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным уровням, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Вильям Оучи – сделал важное дополнение к двухфакторной классификации Д. Макгрегора. Он предложил трехфакторную классификацию, в которой наряду с авторитарным и демократическим рассматривается партисипативный стиль, получивший наименование теории «Z». Этот стиль основан на активном участии подчиненных в принятии управленческих решений. Принципиальное отличие партисипативного стиля от теорий «X» и «Y» заключается в том, что решения принимаются путем обмена информацией и достижения согласия между руководителями различных уровней и сотрудниками организации, которых эти решения затрагивают. Другими словами, теория «Z» предполагает не индивидуальное, а коллективное принятие управленческих решений.

Анализируя теорию «Z», выскажем свое мнение: она является

7. Управленческая решетка Р. Блейк и Дж. Моутон

В результате исследований были выявлены *две основные функции лидеров: ориентация на работников и ориентация на производство*. С помощью управленческой решетки Р. Блейк и Дж. Моутон предложили количественно измерить степень ориентированности лидера на заботу о людях и заботу о производстве. Ответив на вопросы специального опросника, менеджер может определить свой собственный стиль лидерства и отметить полученные координаты стиля на управленческой решетке.

8. Подходы к стилям руководства

Существуют также и *подходы к стилям руководства*:

- личностный подход.
- поведенческий подход.
- ситуационный подход.

Личностный подход. С позиции этого подхода руководители должны обладать определенным набором качеств: высоким уровнем интеллекта и знаний, инициативностью, уверенностью в себе, соответствующей внешностью и способностями.

Поведенческий подход. В данном случае эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его поведением по отношению к подчиненным. Руководитель своим поведением, рядом мер может побудить людей на достижение целей организации.

Ситуационный подход. Такой подход основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации.

9. Управленческий статус менеджера

В теории лидерства утверждается, что *лучшие руководители должны обладать следующими качествами*:

- высокий уровень интеллекта и профессиональных знаний;
- впечатляющая внешность;
- честность;
- здравый смысл;
- инициативность;
- образование;
- высокая степень уверенности в себе.

Управленческий статус менеджера в коллективе может быть реализован в трех различных позициях:

- администратор;

- руководитель;
- управленец.

10. Мотивирование и стимулирование

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью добиться от него определенных действий путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется *стимулированием*. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако важно учитывать ситуацию, в которой осуществляется материальное стимулирование, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Лекция 8

Кадровый менеджмент

1. Развитие теории и практики управления персоналом

Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях

Пе-риод	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910-1920 гг.	Эффективность производства	Повышение заработков на основе более высокой производительности труда	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ

1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Правовое обеспечение управления персоналом, разработка регламентов, коллективные формы организации труда
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, в прибылях, разделение ответственности, начало формирования теории человеческого капитала
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда, участие работников в прибылях, стратегическое планирование трудовых ресурсов, оценка интеллектуального капитала организации

Пе-риод	Основной объ-ект управле-ния	Доминирующие потребности пер-сонала	Ведущие направления управления персоналом
1980-1990 гг.	Движение пер-сонала	Надежная гаран-тия занятости в период экономи-ческого спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, со-действие в поисках работы, управление интеллектуаль-ными ресурсами организа-ции
1990-2000 гг.	Кардинальные изменения в со-ставе рабочей силы, дефицит квалифициро-ванного персо-нала	Расширение воз-можностей для адаптации к по-стоянно меняю-щимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление интеллектуальными ресур-сами, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм моти-вации и стимулирования, участие в доходах и капи-тале
с 2000 г. по н.в.	Кадровый по-тенциал, чело-веческий капи-тал	Гарантия занято-сти в период фи-нансового кри-зиса, оценка чело-веческого капи-тала	Стратегическое управление, планирование и оценка чело-веческого капитала работ-ника и интеллектуального капитала организации в це-лом, управление интеллекту-альной собственностью

2. Кадровый менеджмент, его цели и задачи

Кадровый менеджмент – это работа по управлению кадрами, по привлечению, подготовке и сохранению кадров, их подбору, расстановке, оценке, обучению и созданию условий для их эффективной работы. Любой руководитель имеет в подчинении персонал, следовательно, он должен иметь представление об основных методиках работы с людьми. Рассмотрим общие правила кадровой работы в любой организации. **Кадровый менеджмент представляет собой** совокупность организационных, социально-психологических и психологических средств (форм и методов), позволяющих решать различные «человеческие» проблемы и задачи.

Кадровый менеджмент – управление персоналом, – направленная на улучшение экономического положения организации, учреждения, предприятия *деятельность* по созданию кадрового потенциала, его эффективному использованию и развитию.

Главная цель – обеспечение опережающей адаптации к изменениям внешней среды (постоянно происходящим), чтобы соответствовать скоростям этих изменений.

В систему управления персоналом входят следующие задачи:

1. Кадровая политика.
2. Подбор персонала и оценка его при приеме на работу.
3. Расстановка кадров, определение должностей, должностных обязанностей, требований к кандидатам на должности.
4. Условия труда (распорядок дня, социально-психологический климат в коллективе и др.).
5. Система оценки работы, результатов труда.
6. Мотивация и стимулирование.
7. Повышение квалификации и переподготовка персонала.

Кадровая политика вырабатывается в зависимости от стратегических целей, задач и специфики деятельности учреждения культуры. Реализуется же кад-

ровая политика в остальных аспектах процесса управления персоналом. Менеджер, отвечающий за работу персонала, должен быть осведомлен о целях и задачах организации, разбираться в вопросах психологии и трудового права, осуществлять планирование в развитии социальных ресурсов, владеть мотивационными технологиями, знать средства оценки трудовой деятельности и в целом специфику управленческой деятельности.

3. Лидерство

Лидер (от англ. *leader* – ведущий, первый, идущий впереди) – лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Лидерство – процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели.

Наиболее важным критерием формирования и развития типологии лидеров в последние десятилетия стал стиль. Французский ученый Э. де Боне выделяет следующие *типы лидерства*:

Тип лидера	Характеристика лидера
Ведущие за собой	Наиболее распространенный тип. Предпочитающие принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство – их естественное состояние, пришедшее к ним с опытом
Организаторы групп	Основное качество – знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах

Исполнители	Самый рациональный и значимый тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив
Дипломаты	Хорошо относятся к сотрудникам, могут отстаивать свое мнение, используют диалоги и умеют разрешать проблемы с глазу на глаз
Генераторы идей	Ориентация на новые задачи, содействие передовому, интуиция, синтез знаний, самокритичность
Продавцы	Предприимчивость, свежий взгляд на уже знакомые факты. Контроль своих идей и чужих эмоций
Синтезаторы	Умеют выделить самое главное даже из большого объема информации, что позволяет им открыть нечто новое
Разъяснители	Умеют ясно объяснить последователям суть даже самой запутанной ситуации
Реакторы	Активно и разумно-критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями
Коммуникаторы	Отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Хороший учитель
Исследователи	Умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты
Следопыты	Идущие в одном направлении. Получив задачу, они выбирают методы ее решения и находят последователей

Хранители информации	Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и как использовать
Организаторы	Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом

Хороший руководитель должен соблюдать культуру управления как комплексную обобщающую качественную характеристику управленческого труда.

4. Кадровый потенциал

Кадровый потенциал – это персонал организации, который обладает определёнными компетенциями, знаниями, умениями, способностями, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности. Совокупность человеческих качеств определяет потенциальные возможности каждого сотрудника и всего предприятия в целом.

Эксперты выделяют *4 составляющие кадрового потенциала:*

- психофизические особенности: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, умения и склонности, тип нервной системы.
- социально-демографические характеристики: половая принадлежность, возраст, семейное положение.
- квалификационные данные: уровень образования, объём специальных знаний, профессиональные трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности.
- личностные черты: ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, активность, ценностные ориентации, нравственные устои.

Кадровый потенциал работника – величина непостоянная. В силу разных причин потенциал может изменяться – возрасти или, наоборот, понизиться. При-

обретаемые по ходу трудового функционирования способности работника к со-
зданию повышаются в соответствии с усвоением новых знаний и навыков,
улучшением условий труда.

Ротация кадров – это процесс перемещения работников, дающий преимуще-
ства для обеих сторон трудовых отношений.

Штатное расписание – первичный документ, определяющий структуру,
штатный состав и штатную численность организации в соответствии с её уста-
вом, содержит перечень структурных подразделений, наименование должно-
стей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количе-
стве штатных единиц.

5. Административные методы управления

Административные методы являются способом осуществления управ-
ленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взыс-
каниях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения,
как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление че-
ловека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия от-
личает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или админи-
стративный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым
нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и рас-
поряжениям вышестоящих органов управления.

Различают **пять основных способов административного воздействия**:

- организационные воздействия;
- распорядительные воздействия;
- материальная ответственность и взыскания;
- дисциплинарная ответственность и взыскания;
- административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Дисциплинарная ответственность и взыскания. Применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Административная ответ-

ственность – это вид юридической ответственности, которая определяет обязанности лица претерпевать определенные лишения государственно-властного характера за совершенное административное правонарушение.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Материалы к семинарским занятиям

СЕМИНАР 1

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы

1. Что такое деятельность? Почему деятельность рассматривается как способ бытия человека? Какие виды деятельности выделяют ученые?
2. Почему управленческая деятельность рассматривается как специфическая? В чем уникальность управленческой деятельности для современного общества?
3. Что такое прогресс? Почему прогресс рассматривается как результат социального развития и управленческой мысли? Как прогресс влияет на управленческую деятельность?
4. Кто такой субъект и объект деятельности? По каким критериям можно изучать субъекта и объекта управленческой деятельности?
5. Какое влияние на субъекта управленческой деятельности оказывает культура, религия, традиции? Почему деятельность человека зависит от его внутренних установок и внешних обстоятельств?
6. Почему понятие «управление» и «менеджмент» нужно рассматривать как отдельные категории?
7. Кто такой «менеджер», чем он отличается от классического управленца?

Литература

1. *Байдаков, А. Н.* Личная эффективность менеджера : учеб. пособие / А. Н. Байдаков, О. С. Звягинцева, А. П. Исаенко. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/169726>.

2. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
3. *Грыгаровіч, Я. Д.* Менеджмент у сферы культуры / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік // *Прыкладная культуралогія: вучэб. дапаможнік* / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 103–115.
4. *Друкер, П. Ф.* Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker3.pdf>.
5. *Дункан, Дж. У.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с. – Режим доступа: <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Duncan.pdf>.
6. *Ерасов, Б. С.* Культура и деятельность. Многообразие видов деятельности / Б. С. Ерасов // *Социальная культурология : учеб.* – М. : Аспект Пресс, 2000. – С. 43–46. – Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc_cult-81.pdf.
7. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 17–41.
8. *Степанцов, А. И.* Деятельностная основа социально-культурного менеджмента / А. И. Степанцов // *Социально-культурный менеджмент: теория и практика* : сб. ст. / [редкол. : А. И. Степанцов, С. Б. Мойсейчук, К. И. Ремишевский]. – Минск : БГУКИ, 2014. – С. 8–13.
9. *Чижииков, В. М.* Человеческая деятельность как социальная основа менеджмента // *Теория и практика социокультурного менеджмента* : учеб. / В. М. Чижииков, В. В. Чижииков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 7–71.

СЕМИНАР 2

ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
2. Содержание и особенности основных этапов эволюции менеджмента.
3. Подходы к периодизации эволюции менеджмента.
4. Систематизация менеджмента Т. Питере и Р. Уотермена.
5. Периодизация Р. Ходжеттса.
6. Волновая теория Элвин Тоффлера.
7. Современная периодизация истории менеджмента.

Литература

1. *Друкер, П. Ф.* Менеджмент в некоммерческой организации = *Managing the non-profit organization : принципы и практика* / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с.
2. *Друкер, П. Ф.* Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker3.pdf>.
3. *Дункан, Дж. У.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с. – Режим доступа: <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Duncan.pdf>.
4. *Кнорринг, В. И.* Теория, практика и искусство управления : учеб. / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М. : Норма, 2007. – 527 с.
5. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 17–41.
6. *Мескон, М.* Основы менеджмента = *Management* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 701 с.

7. Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.

СЕМИНАР 3

НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы

1. Школа научного управления:
 - 1.1 Каковы причины возникновения школы научного управления?
 - 1.2 Какие цели и задачи ставили перед собой ученые в рамках школы научного управления?
 - 1.3 В чем сущность рационалистического подхода Ф.У. Тейлора?
2. Классическая или административная школа в управлении:
 - 2.1 В чем отличия административной школы управления от школы научного управления?
 - 2.2 Почему представители административной школы управления стремились к разработке рациональной системы управления?
 - 2.3 Почему А. Файоля называют «отцом менеджмента»?
 - 2.4 Какие из предложенных А. Файолем принципов управления актуальны для современного бизнеса?
3. Школа человеческих отношений:
 - 3.1 На каких науках основана школа человеческих отношений?
 - 3.2 Почему социально-психологические характеристики работников предприятий ставились представителями школы человеческих отношений на первое место в системе управления?
 - 3.3 В чем заслуга Э. Мейо и М. П. Фоллетт как идеологов школы человеческих отношений?
 - 3.4 Почему иерархия потребностей А. Маслоу была использована последователями Э. Мэйо как методологическая база для дальнейшего развития данной школы?

4. Школа науки управления:

4.1 Развитие каких наук повлияло на становление и развитие школы науки управления?

4.2 В чем особенность школы науки управления?

4.3 Почему сегодня данная школа занимает ведущее место в европейской и американской системе управления?

4.4 Какое будущее у школы науки управления в контексте развития концепции «виртуальной реальности»?

5. Каким образом школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и школа науки управления повлияли на становления и развития менеджмента как практической системы управления?

Литература

1. *Друкер, П. Ф.* Менеджмент в некоммерческой организации = *Managing the non-profit organization* : принципы и практика / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с.

2. *Друкер, П. Ф.* Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker3.pdf>.

3. *Дункан, Дж. У.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с. – Режим доступа: <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Duncan.pd>.

4. *Кнорринг, В. И.* Теория, практика и искусство управления : учеб. / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М. : Норма, 2007. – 527 с.

5. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 17–41.

6. *Мескон, М.* Основы менеджмента = *Management* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 701 с.

7. Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.

СЕМИНАР 4

ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы

1. Характеристика понятия «цели», их значение и место в системе категорий менеджмента.
2. Требования, предъявляемые к формулировке целей управления (конкретность, измеримость, достижимость, эффективность, образование системы).
3. Понятие «дерево целей» и правила их построения.
4. Понятие «функции менеджмента».
5. Общие функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль, координация)
6. Специальные функции менеджмента (маркетинг, стратегическое управление, реклама)
7. Специфические функции менеджмента (организация работ по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ, организация работы с кадрами).
8. Что такое принцип? Какая его основная задача в характеристике управленческой деятельности?
9. Как законы и закономерности общественного и экономического развития общества влияют на разработку и применение принципов менеджмента в системе управления?
10. В чем особенность 12 принципов производительности, предложенных Г. Эмерсоном?
11. Какие есть общие и частные принципы управления?
12. Какие методы менеджмента используют в системе категорий управления?

13. Какие используются организационно-распорядительные методы менеджмента в производственной сфере?

14. В чем особенность экономических методов менеджмента в коммерческой и некоммерческой сфере?

15. Почему сегодня менеджеры верхнего звена уделяют большое внимание социально-психологическим методам управления?

Литература

1. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.

2. *Основы менеджмента : учеб.-практ. пособие / Мин-во образования Республики Беларусь, Белорус. гос. эконом. ун-т ; [И. В. Балдин и др.] ; под ред. Н. П. Бебяцкого.* – Минск : БГЭУ, 2006. – 119 с.

3. *Основы менеджмента : учеб. / Т. Е. Березкина и др.; под ред. Д. Д. Вачугова.* – М. : Высшая школа, 2005. – 376 с.

4. *Ховард, К.* Принципы менеджмента : управление в системе цивилизационного предпринимательства : учеб. пособие. – М. : Инфра-М, 1996. – 222 с.

5. *Шлеин, В. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М. : РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175838>.

СЕМИНАР 5

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы

1. Что такое организация как явление? Каким образом можно изучить деятельность организации через процессный подход?

2. Что подразумевает под собой классификация организаций по признакам и типам?

3. Каким образом организация взаимодействует с окружающей средой? Как внешняя среда оказывает влияние на внутреннюю среду организации?
4. Какие уровни управления организацией выделяют ученые? Какие признаки управления положены в основу выделения уровней управления организацией?
5. Посредством чего осуществляются воздействия субъекта управления на объект управления?
6. Что под собой подразумевает процесс разделения труда? Какая школа управления ставила вопрос о целесообразности разделения труда? В чем особенность разделения труда в больших организациях?
7. Какие виды организаций существуют? В чем особенность функциональных, дивизиональных и адаптивных организационных структур?
8. Какие существуют формы организационных структур? Каким образом можно выделить признаки организации как юридического лица?

Литература

1. *Брасс, А. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Экоперспектива, 1999. – 239 с.
2. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016 [2006, 2008, 2011]. – 306 с.
3. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
4. *Менеджмент* в социальных и экономических системах производственной сферы : учеб. пособие / [кол. авт.] ; под общ. ред. С. Д. Резника, Э. В. Кондратьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 207 с.
5. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. [и др.] : Вильямс, 2008 [2000, 2004]. – 665 с.

СЕМИНАР 6

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Вопросы

1. Что такое «решение»? Почему понятие «решение» ученые рассматривают как волевой процесс?
2. В чем особенность принятия управленческих решений как психологического процесса? Какую роль в принятии управленческого решения играет интуиция руководителя?
3. Какие этапы рационального решения выделяют ученые?
4. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
5. В чем заключается эффективность решения?
6. В чем сущность неформальных, экспертных, количественных методов принятия решений?
7. Какие существуют классификации управленческих решений?

Литература

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 306 с.
2. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
3. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. [и др.] : Вильямс, 2008 [2000, 2004]. – 665 с.
4. *Основы менеджмента : учеб.-практ. пособие / [авт. кол.] ; Белорус. гос. экон. ун-т.* – Минск : БГЭУ, 2002. – 111 с.

СЕМИНАР 7

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Вопросы

1. Что такое «организационная культура» в рамках деятельности организации? Какие выделяются уровни и элементы организационной культуры?
2. Какие характеристики организационной культуры выделяют ученые?
3. Какие функции организационной культуры определяют поведение работника в организации?
4. Какие существуют типы организационной культуры?
5. Каким образом в организации разрабатывается, внедряется и поддерживается организационная культура?
6. Какие существуют стили управления?
7. Какие факторы оказывают влияния на формирование и развитие стилей управления?
8. Какие поведенческие элементы управленца и подчиненного формируются в зависимости от стиля управления и уровня организационной культуры?

Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
2. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016 [2006, 2008, 2011]. – 306 с.
3. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
4. *Салмон, Р.* Будущее менеджмента : [пер. с англ.] / Р. Салмон. – СПб. : Питер : Питер принт, 2004. – 297 с.
5. *Ховард, К.* Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства : учеб. пособие / К. Ховард, Э. Коротков. – Минск : ИНФРА-М, 1996. – 222 с.

6. *Шлеин, В. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М. : РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175838>.

СЕМИНАР 8

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Вопросы

1. Актуальность управления персоналом.
2. Цель, задачи и функции кадрового менеджмента.
3. Понятие «кадры». Кадровый потенциал. Кадровый цикл.
4. Классификация персонала: руководители, специалисты, технические исполнители.
5. Штатное расписание как структуризация кадрового состава организации.
6. Планирование персонала.
7. Система подбора персонала.
8. Ротация и выдвижение кадров.
9. Профессиограммы должностей.

Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
2. *Лафта, Д. К.* Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : КноРус, 2004. – 592 с.
3. *Лафта, Д. К.* Менеджмент : учеб. / Дж. К. Лафта. – М. : КноРус : Григорян, 2002. – 262 с.
4. *Огвоздин, В. Ю.* Краткий курс менеджмента : учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – М. : Финпресс, 2004. – 175 с.
5. *Основы менеджмента* / Т. Е. Березкина [и др.] ; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : Высшая школа, 2001. – 367 с.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа направлена на углубление знаний по дисциплине и побуждение студентов к мотивированной учебной деятельности и всестороннему усвоению учебного материала. Организация самостоятельной работы студентов предусматривает следующие формы: письменные работы (рефераты), электронные презентации, изучение источников, устные выступления, посещение библиотек. Выполненная работа должна отражать степень усвоения студентом основных теоретических вопросов, умение самостоятельно мыслить, обобщать материал, определять достижения, проблемы, делать выводы. Формами контроля СРС являются проверка письменных работ, презентаций, собеседование, устный и письменный опрос.

3.2. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Менеджмент как социальное явление
2. Основные этапы развития менеджмента
3. Волновая теория Э.Тоффлера
4. Развитие управленческой мысли
5. Школы менеджмента
6. Научная классическая школа управления Ф. Тейлора
7. Научные подходы к менеджменту
8. Сущность и содержание понятия «менеджмент».
9. Законы и закономерности менеджмента
10. Типы управления
11. Виды менеджмента

12. Объекты и субъекты менеджмента.
13. Цели и задачи менеджмента.
14. Принципы менеджмента.
15. Принципы эффективной организации труда Г. Эмерсона
16. Принципов управления А. Файоля
17. Функции менеджмента.
18. Содержание функции стадии «Планирование».
19. Содержание функции стадии «Организация».
20. Содержание функции на стадии «Контроль».
21. Методы менеджмента.
22. Организационно-распорядительные методы менеджмента.
23. Экономические методы менеджмента.
24. Социально-психологические методы управления.
25. Организационно-административный механизм менеджмента
26. Экономический механизм менеджмента
27. Кадровый механизм менеджмента
28. Информационный механизм менеджмента
29. Понятие и классификация организаций
30. Жизненный цикл организации
31. Внутренняя среда организации
32. Внешняя среда организации
33. Интеграции организаций
34. Сущность и роль управленческих решений
35. Типология и классификация управленческих решений
36. Основные этапы процесса принятия управленческих решений
37. Методы принятия управленческих решений
38. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке
39. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
40. Стили руководства.

41. Типы руководителей
42. Подходы к стилям руководства
43. Мотивация и стимулирование
44. Развитие теории и практики управления персоналом
45. Кадровый менеджмент, его цели и задачи
46. Лидерство
47. Кадровый потенциал
48. Административные методы управления

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А.М.ШИРОКОВА

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных
знаний имени А.М.Широкова

А.Л.Капилов

13.12.2023

Регистрационный № УД-02-61/уч.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебная программа учреждения высшего образования

по учебной дисциплине для специальности

6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации

2023 г.

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-0314-03-2023 по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации и учебного плана по специальности

СОСТАВИТЕЛЬ:

Р.С.Мотульский, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова», доктор педагогических наук, профессор

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Е.А.Макарова, профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент;

А.Г.Занько, доцент кафедры художественного творчества и продюссерства Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»
(протокол № 4 от 30.11.2023)

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»
(протокол № 2 от 13.12.2023)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Основы менеджмента» предусматривает формирование у учащихся знаний о принципах, методах и функциях менеджмента, содержании и особенностях работы менеджера и т. д., а также практических умений использовать полученные знания в профессиональной деятельности.

Учебная дисциплина «Основы менеджмента» предусматривает развитие межпредметных связей с такими учебными дисциплинами, как «Менеджмент в социально-культурной сфере», «Кросскультурный менеджмент», «Event-менеджмент», «Маркетинг в социально-культурной сфере», «Теория и история социально-культурной деятельности», «Основы управления интеллектуальной собственностью» и др. Программа учебной дисциплины ориентирована на формирование устойчивых связей между общенаучными и специальными учебными дисциплинами, изучаемыми студентами.

Цель учебной дисциплины «Основы менеджмента» – формирование у студентов теоретических знаний в области менеджмента, которые позволят принимать эффективные управленческие решения.

В **задачи учебной дисциплины** входит формирование у студентов системы устойчивых знаний о:

эволюции менеджмента и научных школах управления;

сущности менеджмента, его целях, задачах, функциях, принципах, методах и подходах;

организации как объекте управления;

управленческих решениях, организационной культуре и стилях руководства;

кадровом менеджменте.

Реализации цели и задач подчинена структура учебной дисциплины.

В результате изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» формируются следующие универсальные и базовые профессиональные **компетенции**:

УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации

БПК-9. Применять знания концептуально-теоретических основ менеджмента, использовать технологии менеджмента в деятельности организаций социокультурной сферы

Учебная дисциплина «Основы менеджмента» изучается студентами очной (дневной) и заочной форм получения высшего образования. Общее количество часов по дисциплине для очной (дневной) формы получения высшего образования – 90, в том числе 24 часа лекций, 26 часов семинарских занятий, 40 часов – самостоятельная работа. Для заочной формы получения высшего образования – 6 часов лекций, 6 часов семинарских занятий, 78 часов – самостоятельная работа.

Формой промежуточной аттестации студентов является экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Деятельность как социальная основа менеджмента

Деятельность как способ бытия человека, включающий материально-практическое создание и духовное постижение мира. Действие как единица анализа деятельности. Субъект и объект деятельности. Виды деятельности. Теория деятельности и социальная практика. Коллективная деятельность.

Управление как специфическая деятельность человека. Менеджмент как особый тип управления учреждениями и организациями в рыночной системе хозяйствования. Понятия менеджмента как разновидности социального управления и предпринимательского управления.

Тема 2. Эволюция менеджмента

Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Содержание и особенности основных этапов эволюции менеджмента. Подходы к периодизации эволюции менеджмента: 1-й подход – систематизация Т. Питере и Р. Уотермена; 2-й подход – периодизация Р. Ходжетса; 3-й подход – волновая теория Элвин Тоффлера; 4-й подход – современная периодизация истории менеджмента.

Государственная организация управленческой науки и практики в советский период, развитие научно-исследовательской работы, создание специальных институтов и лабораторий по управленческой проблематике. Современная система менеджмента.

Тема 3. Научные школы управления

Научная школа управления (1885–1920). Идея рационалистического подхода Ф.У. Тейлора, Ф. Гилбрета, Л. Гилбрет, Г. Гантта для организации индивидуального и совместного труда рабочих на производстве. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи, разработка норм и нормативов на рабочие операции.

Классическая, или административная, школа управления (1920–1950). А. Файоль: развитие принципов управления; описание функций управления; систематизированный подход к управлению всей организацией. Начальный этап разделения функций управления и функций производства.

Школа человеческих отношений (1930–1950). Э. Мэйо: принцип замены индивидуальных воздействий групповыми, экономических – социально-психологическими. М. П. Фоллетт: идея гармонии труда и капитала. Содержательные концепции мотивации.

Предпосылки возникновения и этапы становления школы поведенческих наук (1950 год – по настоящее время) на основе повышения эффективности деятельности организации за счет стремления работников к реализации своих внутренних ресурсов в процессе управления.

Школа науки управления, или количественный подход (1950 год – по настоящее время). Идеи Р. Акоффа, С. Бира, А. Гольдбергера, Л. Клейна, Л. В. Канторовича, В. В. Новожилова по разработке и применению моделей (на основе ИКТ) для углубленного понимания сложных управленческих проблем.

Тема 4. Цели, функции, принципы, методы менеджмента

Характеристика понятия «цели», их значение и место в системе категорий менеджмента. Признаки классификации целей организаций. Требования, предъявляемые к формулировке целей управления (конкретность, измеримость, достижимость, эффективность, образование системы). Понятие «дерево целей» и правила их построения. Задачи управления. Информация как инструмент управленческой деятельности.

Понятие «функции менеджмента». Группы функций менеджмента (общие – планирование, организация, мотивация, контроль, координация; специальные – маркетинг, стратегическое управление, реклама; специфические – организация работ по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ, организация работы с кадрами).

Принципы менеджмента – общепризнанные правила и нормы управления в определенных условиях общественного развития. Всеобщие, общие и специальные принципы управления, их характеристика и роль. Тенденции изменения принципов менеджмента. Закрепление системы государственных принципов в законодательстве. Формулировка принципов деятельности корпораций в кодексе поведения персонала (кредо фирмы) и других документах. 12 принципов производительности Г. Эмерсона. 14 принципов А. Файоля.

Методы менеджмента в системе категорий управления. Группировка методов менеджмента по содержанию, назначению и возможностям. Организационно-административные, экономические, социально-психологические методы управления.

Виды менеджмента. Производственный менеджмент. Инновационный менеджмент. Инвестиционный менеджмент. Стратегический менеджмент. Менеджмент качества. Экологический менеджмент. Маркетинговый менеджмент. Финансовый менеджмент.

Тема 5. Организация как объект управления

Представления об организации как социальной системе. Характеристика организации как объекта управления. Общие признаки организации: целенаправленность, совместная деятельность, наличие особой системы отношений, координация деятельности, технологичность, особая субкультура. Внутренние переменные организации (по М. Х. Мескону). Типологии организаций: многообразие классификационных подходов. Организационно-формальные критерии: форма собственности, отношение к прибыли (коммерческие и некоммерческие организации), организационно-правовая форма, размеры, сектор и отрасль производства, размер, содержание деятельности.

Виды интеграции организаций: стратегические альянсы, консорциумы, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы и др. Ключевые процессы в организации: привлечение клиента, продажа товара или услуги, закупка товаров или

материалов, производство, послепроизводственная логистика (хранение и доставка материалов), послепродажное обслуживание. Актуализация деятельности международных управленческих организаций. Структура, система деятельности Мирового совета по научному управлению (CJOS) и его Европейской структуры – SECJOS.

Тема 6. Управленческие решения

Сущность управленческих решений, их определение. Многозначность понятия «решение». Свойства управленческих решений и требования к ним (эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность). Признаки классификации управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений, основные его стадии. Методы принятия управленческих решений (неформальные, экспертные, количественные). Этапы рационального решения (по М. Х. Мескону). Требования к управленческим решениям: эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность. Факторы эффективности решений: использование целевых межфункциональных групп, использование прямых горизонтальных связей, централизация руководства.

Тема 7. Организационная культура и стили руководства

Уровни и элементы, характеристики и функции организационной культуры. Система ключевых ценностей для формирования организационной культуры. Типы организационной культуры в зависимости от ориентации культуры на людей или материальные условия. Управление организационной культурой как создание образцов поведения. Методы поддержания культуры в организации.

Стиль руководства как специфический способ, манера взаимодействия руководства и подчиненных. Общая типология стилей – теория Д. Макгрегора («Х» и «Y»). Авторитарный, демократический, либеральный стили управления. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Стимулирование и мотивация: аспекты взаимодействия.

Тема 8. Кадровый менеджмент

Актуальность управления персоналом. Развитие концепции управления персоналом: от понимания «человек – элемент системы» к понятию «предприимчивый человек». Государственная кадровая политика Республики Беларусь.

Кадровый менеджмент. Цель, основные задачи и функции кадрового менеджмента. Понятие «кадры». Кадровый потенциал. Кадровый цикл.

Классификация персонала: руководители, специалисты, технические исполнители. Штатное расписание как структуризация кадрового состава организации. Маркетинг персонала. Лизинг персонала. Планирование персонала. Система подбора персонала на основе деловых качеств кандидатов и требований должностей. Методы оценки кадров и их подбора. Ротация и выдвижение кадров. Профессиограммы должностей.

Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Основы менеджмента»

(очная (дневная) форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические	Семинарские	Лабораторные	Иное	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Деятельность как социальная основа менеджмента	2		2					Опрос, тестирование
2	Эволюция менеджмента	2		2				2	Опрос, тестирование
3	Научные школы управления	2		2					Опрос, тестирование
4	Цели, функции, принципы, методы менеджмента	6		6					Опрос, тестирование

5	Организация как объект управления	4		4					Опрос, тестирование
6	Управленческие решения	2		2				2	Опрос, тестирование
7	Организационная культура и стили руководства	4		4					Опрос, тестирование
8	Кадровый менеджмент	2		4					Опрос, тестирование
9	Промежуточная аттестация							36	экзамен
	Всего	24		26				40	

Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Основы менеджмента»

(заочная форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические	Семинарские	Лабораторные	Иное	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Деятельность как социальная основа менеджмента	2						6	Опрос, тестирование
2	Эволюция менеджмента			2				6	Опрос, тестирование
3	Научные школы управления			2				6	Опрос, тестирование
4	Цели, функции, принципы, методы менеджмента	2						8	Опрос, тестирование

5	Организация как объект управления. Управленческие решения	2						8	Опрос, тестирование
6	Организационная культура и стили руководства. Кад-ровый менедж-мент			2				8	Опрос, тестирование
7	Промежуточная аттестация							36	экзамен
	Всего	6		6				78	

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов

Баллы	Показатели оценки
1 (один)	Отсутствие и компетенций в рамках изучаемой учебной дисциплины или отказ от ответа

2 (два)	Фрагментарные знания в рамках учебной дисциплины; незнание основных терминов и определений; наличие в ответе грубых логических и фактических ошибок
3 (три)	Недостаточно полный объем знаний в рамках учебной дисциплины; изложение материала с существенными фактическими и логическими ошибками; слабое владение материалом учебной дисциплины
4 (четыре)	Достаточный объем знаний в рамках учебной дисциплины; усвоение содержания основной литературы; знание основных терминов, отсутствие систематизированных знаний
5 (пять)	Достаточные знания в объеме учебной программы; знание основных терминов и понятий, не всегда осознанное изложение материала; усвоение содержания основной литературы
6 (шесть)	Достаточно полные знания по всем поставленным вопросам; использование терминологии; усвоение содержания основной литературы; ответы на дополнительные вопросы при помощи экзаменатора
7 (семь)	Систематизированные и достаточно полные знания по всем вопросам; использование научной терминологии, грамотное изложение материала, умение делать выводы; усвоение содержания основной и некоторой дополнительной литературы; самостоятельные ответы на вопросы
8 (восемь)	Полные и глубокие знания; свободное владение учебным материалом; умение делать обоснованные выводы и обобщения; умение ориентироваться в сути основных теорий и направлений изучаемой дис-

	циплины; некоторые недочёты в ответе студент самостоятельно исправляет по замечанию экзаменатора; усвоение содержания основной и дополнительной литературы
9 (девять)	Систематизированные, глубокие и полные знания; умение делать глубокие обоснованные выводы и обобщения; полное усвоение содержания основной и дополнительной литературы; знание основных теорий и направлений изучаемой дисциплины и умение анализировать их; умение устанавливать междисциплинарные связи с другими научными дисциплинами, с практической деятельностью
10 (десять)	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по некоторым основным вопросам, выходящим за ее пределы; свободное владение научной терминологией, умение делать аналитические выводы и обобщения; полное и глубокое усвоение содержания основной и дополнительной литературы; умение видеть перспективные направления развития научной дисциплины и практической деятельности

Перечень рекомендуемых средств

диагностики результатов учебной деятельности студентов

Основным средством диагностики усвоения знаний и овладения необходимыми умениями по учебной дисциплине является проверка заданий различного типа, которые выполняются в рамках часов, отведенных на лекции (фронтальный опрос на лекциях, лекция-беседа, проверка творческих заданий), семинарские занятия (устный опрос, дебаты, круглый стол, электронная презентация), практические занятия (устный опрос, проверка выполненных заданий), самостоятельную работу (устный опрос, проверка творческих заданий).

Методические рекомендации

по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа направлена на углубление знаний по дисциплине и побуждение студентов к мотивированной учебной деятельности и всестороннему усвоению учебного материала. Организация самостоятельной работы студентов предусматривает следующие формы: письменные работы (рефераты), электронные презентации, изучение источников, устные выступления, посещение библиотек. Выполненная работа должна отражать степень усвоения студентом основных теоретических вопросов, умение самостоятельно мыслить, обобщать материал, определять достижения, проблемы, делать выводы.

Требования к выполнению самостоятельной работы студентов

№ п/п	Название раздела, темы	Кол-во часов на СРС Д/З	Задание	Форма выполнения	Цель или задача СРС
1	Деятельность как социальная основа менеджмента	/6	Изучить социальную основу менеджмента	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
2	Эволюция менеджмента	2/6	Изучить основные этапы развития менеджмента	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
3	Научные школы управления	/6	Изучить научные школы менеджмента и взгляды их представителей	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний

4	Цели, функции, принципы, методы менеджмента	/8	Изучить Цели, функции, принципы, методы менеджмента	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
5	Организация как объект управления	/4	Изучить организацию как объект управления и ее структуры	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
6	Управленческие решения	2/4	Изучить сущность управленческих решений, их виды и особенности	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
7	Организационная культура и стили руководства	/4	Изучить организационную культуру, стили руководства и особенности их применения	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
8	Кадровый менеджмент	/4	Изучить кадровый менеджмент, его цели, задачи, особенности применения	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
9	Промежуточная аттестация	36/36	Изучить материал по всем разделам дисциплины (конспект лекций, УМК, основную и дополнительную литературу), проанализировать выполненные задания.	Подготовка к зачету	Закрепление и систематизация знаний

Литература

Основная

1. Аверченкова Е. Э. Основы менеджмента: учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. В. Аверченков. – 2-е изд., переработанное.– Москва : Флинта, 2023.– 242 с. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : [пер. с англ.] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер : Питер Пресс, 2012. – 863 с.
2. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 384 с. : ил.
3. Егоршин А. П. Основы менеджмента: учебник: / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп.– Москва : Инфра-М, 2018.– 348 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: перевод с английского / Ф. Котлер. – 10-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 242 с.
5. Медведев В. П. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие / В. П. Медведев.– М. : ДеКА, 2002.– 235 с.
6. Наливайко, Г. М., И. Н. Фурс. Менеджмент качества : учеб. пособие / Г. М.Наливайко. – Книга. – Минск : РИВШ, 2018. – 234 с.
7. Петрович, М. В. Управление организацией : учебное пособие / М.В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2023. – 668 с.
8. Сенько А. Н. Основы менеджмента: учебное пособие: / А. Н. Сенько и др.– Минск : Амалфея, 2019.– 147 с.

Дополнительная

1. Барышева, А. Инновационный менеджмент / А. Барышева. – Москва : Дашков и Ко, 2012. – 384 с.
2. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
3. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с.

4. Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.
5. Государственная программа «Культура Беларусі» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf. – Дата доступа: 22.11.2023.
6. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
7. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 456 с.
8. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н/Дону : Феникс, 2012. – 452 с.
9. Квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.dogma.by/index.php?newsid=4809>. – Дата доступа: 22.09.2023.
10. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
11. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2013. – 640 с.
12. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
13. Персональный менеджмент : учебник / под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 558 с.
14. Цветков, А. Н. Менеджмент : учебник / А. Н. Цветков. – СПб. : Питер, 2010. – 256 с.
15. Чаусов, Н. Ю. Менеджмент / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин. – М. : КНО-РУС, 2011. – 496 с.
16. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикина. – М. : Дашков и К, 2012. – 324 с.

4.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

4.2.1. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Основы менеджмента»

(очная (дневная) форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические	Семинарские	Лабораторные	Иное	Количество часов УСП		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Деятельность как социальная основа менеджмента	2		2					Опрос, тестирование
2	Эволюция менеджмента	2		2				2	Опрос, тестирование
3	Научные школы управления	2		2					Опрос, тестирование
4	Цели, функции, принципы, методы менеджмента	6		6					Опрос, тестирование

5	Организация как объект управления	4		4					Опрос, тестирование
6	Управленческие решения	2		2				2	Опрос, тестирование
7	Организационная культура и стили руководства	4		4					Опрос, тестирование
8	Кадровый менеджмент	2		4					Опрос, тестирование
9	Промежуточная аттестация							36	экзамен
	Всего	24		26				40	

4.2.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Основы менеджмента»

(заочная форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Количество часов УСР	Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические	Семинарские	Лабораторные	Иное	Количество часов УСР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Деятельность как социальная основа менеджмента	2						6	Опрос, тестирование	
2	Эволюция менеджмента			2				6	Опрос, тестирование	
3	Научные школы управления			2				6	Опрос, тестирование	
4	Цели, функции, принципы, методы менеджмента	2						8	Опрос, тестирование	
5	Организация как объект управления.	2						8	Опрос, тестирование	

	Управленческие решения								
6	Организационная культура и стили руководства. Кад- ровый менедж- мент			2				8	Опрос, тестиро- вание
7	Промежуточная аттестация							36	экзамен
	Всего	6		6				78	

4.3. Литература

Основная

1. Аверченкова Е. Э. Основы менеджмента: учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. В. Аверченков.– 2-е изд., переработанное.– Москва : Флинта, 2023.– 242 с. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : [пер. с англ.] / Л. Дафт. – СПб. : Питер : Питер Пресс, 2012. – 863 с.
2. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 384 с. : ил.
3. Егоршин А. П. Основы менеджмента : учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2018. – 348 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: перевод с английского / Ф. Котлер. – 10-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 242 с.
5. Медведев В. П. Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / В. П. Медведев. – М. : ДеКА, 2002.– 235 с.
6. Наливайко, Г. М., И. Н. Фурс. Менеджмент качества : учеб. пособие / Г. М. Наливайко. – Книга. – Минск : РИВШ, 2018. – 234 с.
7. Петрович, М. В. Управление организацией : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2023. – 668 с.
8. Сенько А. Н. Основы менеджмента : учеб. пособие: / А. Н. Сенько и др. – Минск : Амалфея, 2019. – 147 с.

Дополнительная

9. Барышева, А. Инновационный менеджмент / А. Барышева. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 384 с.
10. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
11. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с.

12. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.
13. Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf. – Дата доступа: 22.11.2023.
14. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
15. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 456 с.
16. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-н/Дону : Феникс, 2012. – 452 с.
17. Квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.dogma.by/index.php?newsid=4809>. – Дата доступа: 22.09.2023.
18. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
19. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2013. – 640 с.
20. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
21. Персональный менеджмент : учебник / под общ. ред. С.Д. Резника. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 558 с.
22. Цветков, А. Н. Менеджмент : учебник / А.Н. Цветков. – СПб. : Питер, 2010. – 256 с.
23. Чаусов, Н. Ю. Менеджмент / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин. – М. : КНО-РУС, 2011. – 496 с.
24. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – М. : Дашков и К, 2012. – 324 с.

4.4. Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА
eLIBRARY.RU

крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и анализа научной информации

более 26 млн. научных публикаций

Язык: русский

более 5700 российских научных журналов оформлена подписка

На 33 журнала (полные тексты)

Тематика:

- Культурология
- Философия
- Искусствоведение
- Педагогика и др.

в открытом доступе 5300 научных журналов

Тематика: Многопрофильная

eLibrary.ru

Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ)



«Университетская библиотека онлайн»
biblioclub.ru

это электронная библиотека, обеспечивающая доступ высших и средних учебных заведений, публичных библиотек и корпоративных пользователей к наиболее востребованным материалам учебной и научной литературы по всем отраслям знаний от ведущих российских издательств

Издательские коллекции Периодика Энциклопедии Обучающие мультимедиа

Университетская библиотека ONLINE

Язык: русский

более 70000 наименований электронных книг

Доступ откроется после авторизации на сайте под логином и паролем

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день



dlib.eastview.com

EastView - это полнотекстовая база данных



Тематика: Библиотечное дело и информационное обслуживание

Предназначена для библиотекарей, библиографов, специалистов служб информации и аналитиков

База постоянно пополняется новыми номерами

27



Язык: русский

Есть архив



библиотечных журналов России и Украины



платформа, предоставляющая доступ к мировой научной периодике в электронном формате

всего 11 баз данных
2 подключенные базы

search.ebscohost.com

560 журналов (указатель)

Library, Information Science & Technology

Тематика: Библиотечное дело, библиометрия, информационный менеджмент и др.

Язык: английский

Доступ возможен по ссылке либо через виртуальный читальный зал НББ

Academic Search Premier
4600 журналов (полнотекстовая)

Тематика: Многопрофильная



издательский дом



книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний

www.e.lanbook.com

электронно - библиотечная система

КНИГИ:

- Экономика и менеджмент
- Языкознание и литературоведение
- Балет. Танец. Хореография
- Музыка и театр
- Психология. Педагогика
- Социально-гуманитарные науки
- Художественная литература
- Искусствоведение

ФУНКЦИИ:

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день
- цитирование текстовых фрагментов
- генерация библиографической записи



Язык: русский

Тип ресурса: полнотекстовый



издательский дом



книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний

www.e.lanbook.com

электронно - библиотечная система

более 700 научных журналов
500 журналов в открытом доступе

ФУНКЦИИ:

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день
- цитирование текстовых фрагментов
- генерация библиографической записи



Язык: русский

Тип ресурса: полнотекстовый



+ БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП к классическим трудам по гуманитарным наукам и художественной литературе

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	5
1.1. Курс лекций.....	5
Тема 1. Деятельность как социальная основа менеджмента.....	5
Тема 2. Эволюция менеджмента.....	12
Тема 3. Научные школы управления.....	14
Тема 4. Цели, функции, принципы, методы менеджмента.....	20
Тема 5. Организация как объект управления.....	29
Тема 6. Управленческие решения.....	36
Тема 7. Организационная культура и стили руководства.....	43
Тема 8. Кадровый менеджмент.....	52
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	62
2.1. Материалы к семинарским занятиям.....	62
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	73
3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов.....	73
3.2. Примерный перечень вопросов к экзамену.....	73
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	76
4.1. Учебная программа.....	76
4.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	96
4.3. Литература.....	100
4.4. Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине.....	102

Учебное электронное издание

Составитель
Мотульский Роман Степанович

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный
менеджмент и коммуникации*

[Электронный ресурс]

Редактор *И. П. Сергачева*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 29.08.2024.
Гарнитура Times Roman. Объем 0,8 Мб

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-461-7



9 789855 474617