

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"МУРМАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"**

Кафедра цифровых технологий,
математики и экономики

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

*по дисциплине "Менеджмент"
для направления подготовки 27.03.05 Инноватика,
направленность (профиль) "Управление инновационной деятельностью"*

Мурманск
2021

Составитель: Гапоненкова Надежда Борисовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры цифровых технологий, математики и экономики Мурманского государственного технического университета

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании кафедры цифровых технологий, математики и экономики 21.06.2021 г., протокол №12

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ.....	4
2. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	5
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ.....	6
4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	19

1. ОБЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине "Менеджмент" составлены на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 27.03.05 "Инноватика", учебного плана в составе основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 27.03.05 "Инноватика", направленности (профилю) "Управление инновационной деятельностью".

Целью дисциплины является формирование компетенций в соответствии с ФГОС по направлению подготовки бакалавра и учебным планом для направления подготовки 27.03.05 "Инноватика", направленности (профилю) "Управление инновационной деятельностью".

Задачи дисциплины: ознакомление обучающихся с методологическими основами менеджмента, позволяющими сформировать у студентов системное представление об организации управленческой деятельности; формирование навыков использования теоретических знаний для принятия верных управленческих решений.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать: общие положения теории менеджмента, его методы и принципы; основные пути повышения эффективности управления.

Уметь: организовать выполнения конкретного поручения этапа работы; организовать работу малого коллектива, рабочей группы; использовать источники экономической, социальной и управленческой информации; находить организационно-управленческие решения.

Владеть: современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных; методами и приемами анализа управленческих явлений и процессов с помощью стандартных теоретических моделей менеджмента.

2. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Темы самостоятельной работы	Количество часов, выделяемых на самостоятельную работу
	Очная
	СР
<p>1. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Эволюция менеджмента. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Концепции менеджмента. Основные функции, принципы. Социальная ответственность и этика менеджмента. Школы менеджмента. Особенности российского менеджмента.</p>	18
<p>2. Закономерности управления различными системами. Организация как система: основные характеристики и процессы. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Жизненный цикл организации. Внешняя и внутренняя среда организации.</p>	18
<p>3. Функции менеджмента. Общие функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Планирование как стадия процесса управления, миссия, целеполагание, стратегическое и тактическое планирование, выбор стратегии развития, планирование развития потенциала организации. Организация как функция управления. Основные виды организационные структуры и их характеристики. Координация как функция управления, коммуникации и информационное обеспечение. Мотивация как функция процесса управления, понятие мотивации, Мотивационный процесс, основные теории мотивации. Контроль как функция процесса управления, виды контроля, этапы процесса контроля, характеристики эффективного контроля</p>	18
<p>4. Руководство: власть и личное влияние. Лидерство. Понятие власти. Власть и влияние, источники власти в организации. Природа и определение лидерства. Менеджер и лидер. Теории лидерства.</p>	18
<p>5. Группы и динамика групп в системе менеджмента. Понятие, этапы формирования группы. Формальные и неформальные группы. Характеристики групп, влияющие на их эффективность. Преимущества и недостатки работы в группе. Управление конфликтами и стрессами.</p>	18
<p>6. Управление трудовыми ресурсами. Этапы управления трудовыми ресурсами. Планирование трудовых ресурсов. Найм и отбор, адаптация, развитие персонала. Оценка эффективности персонала, труда и рабочего места. Методы повышения эффективности труда.</p>	18
Итого:	108

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

Тема 1. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Эволюция менеджмента

Содержание темы. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Концепции менеджмента. Основные функции, принципы. Социальная ответственность и этика менеджмента. Школы менеджмента. Особенности российского менеджмента.

Методические указания

При изучении темы необходимо уяснить ее следующие ключевые моменты.

В современной литературе нет единого понимания термина "менеджмент". В узком смысле менеджмент – это совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли.

Сейчас менеджмент рассматривается в трех аспектах:

- 1) как область профессиональной деятельности;
- 2) как область научного исследования;
- 3) как учебная дисциплина.

Менеджмент позволяет генерировать человеческую энергию и придает ей движение. По мере развития общество становится все более организованным, а менеджмент проникает во все сферы жизни.

Необходимость управления как внутри, так и вне группы появились, как только люди стали жить в организованных сообществах. На рубеже XIX – XX веков в Европе и Северной Америке были созданы огромные корпорации, которые требовали новых методов управления. Появилась потребность в официальной теории, на основе которой можно было бы готовить менеджеров. С этого времени начинается новый этап развития менеджмента – научный.

Среди многообразия школ управления, возникших на третьем этапе, как правило, выделяют 4 основные: научного управления, административную, человеческих отношений и организационного поведения, количественную.

В силу деления мира на Запад и Восток традиционно выделяют две обобщенные модели менеджмента (управления предприятием). Образцом западной модели считается американская (хотя выделяют и другие – германскую, французскую, шведскую), а восточной – японская.

Современные взгляды ученых на развитие менеджмента определяются необходимостью учета новых факторов внешней среды, к которым относятся:

- объективная потребность в международном разделении труда и глобализация;
- проблема ресурсобеспечения организаций;
- развитие информационных и коммуникационных технологий;
- НТП, потребность в инновациях и повышении образовательного уровня сотрудников.

Вопросы для самопроверки

1. Когда возник менеджмент как вид деятельности?
2. Когда произошли первые управленческие революции?
3. Когда менеджмент появляется как профессия?
4. В какое время менеджмент сформировался как наука?
5. В чем суть школы научного управления?
6. Каких можно назвать представителей школы научного управления?
7. Каковы основные положения административной школы?
8. Кто был представителем административной школы?
9. Каковы главные идеи психологических школ (человеческих отношений и организационного поведения)?
10. Кто из ученых придерживался школ человеческих отношений и организационного поведения?
11. В чем содержание количественной школы менеджмента?
12. Какие ученые развивали количественную школу менеджмента?
13. Каковы исторические формы моделей организации?
14. Какие известны региональные и национальные модели менеджмента?
15. Каковы предпосылки формирования американской модели менеджмента?
16. В чем суть американской модели менеджмента?
17. На каких исторических предпосылках основана японская модель менеджмента?
18. Каково содержание японской модели менеджмента?
19. В чем состоит японская система корпоративных ценностей?
20. С какими именами связаны реформы управления в России начала XX в.?

21. Каких можно назвать видных советских ученых 1920-х гг. в области менеджмента?

22. В какие годы в Советском Союзе происходили реформы управления народным хозяйством?

23. Каковы варианты дальнейшего развития российского менеджмента?

24. Какие модели менеджмента существуют в современной России?

25. Что необходимо учитывать при выработке российской модели менеджмента?

26. Когда произошла "тихая управленческая революция"?

27. В чем отличия новой концепции (парадигмы) менеджмента от старой?

28. Какие новые факторы внешней среды должна учитывать современная парадигма менеджмента?

Литература: 1,2,3,4,5.

Тема 2. Закономерности управления различными системами

Содержание темы. Организация как система: основные характеристики и процессы. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Жизненный цикл организации. Внешняя и внутренняя среда организации.

Методические указания

При изучении темы необходимо уяснить ее следующие ключевые моменты.

Большинство организаций являются сложными системами, состоящими из подразделений, каждая из которых имеет свою цель, увязанную с общей целью организаций. Менеджер должен уметь постоянно отслеживать изменения внешней среды, уметь их прогнозировать и своевременно вносить изменения в деятельность организации.

В рамках рыночной системы существуют барьеры для организации, т.е. препятствия для их проникновения на рынок. Например: масштаб производства, дифференциация продукта, объемы капитальных вложений, недоступность каналов сбыта, ограниченность доступа к ресурсам, высокий уровень технологий, отсутствие земельных участков, лицензий, недостаток опыта, конкурентная борьба и т.д.

Внутренняя среда организации имеет несколько "срезов": кадровый "срез", организационный, производственный, маркетинговый, финансовый,

технический, экономический, правовой, социально-психологический, экологический, информационный.

Видами структур организации являются: управленческая (административная); функциональная; производственная; информационная; правовая; финансовая и т.д. Требования к организационной структуре таковы: целевой характер; гибкость; простота; экономичность; эффективность.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информации по коммуникационным каналам. Процессом коммуникации необходимо управлять. Коммуникационный менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации внутри и вне организации.

Информация является фактором производства и формирует доход организации. Ценность информации пропорциональна роли, которую она играет в принятии решений. Предприятие организует информационную инфраструктуру (организация взаимодействия информационных потоков).

Вопросы для самопроверки

1. Что такое организация как ячейка производственной системы?
2. Каковы признаки организации?
3. Какие существуют классификации организаций?
4. На какие виды подразделяется группа коммерческих организаций?
5. Из чего состоит жизненный цикл организации?
6. Что включает в себя внешняя среда организации?
7. Чем отличается среда прямого действия от среды действия косвенного?
8. Что такое вязкость и сложность внешней среды организации?
9. В чем суть подвижности и неопределенности внешней среды организации?
10. Каковы характеристики спокойной и изменчивой внешней среды?
11. Какие для организации существуют барьеры?
12. Что представляет собой внутренняя среда организации?
13. Каковы основные характеристики внутренней среды организации?
14. Чем различаются состав и структура организации?
15. Каковы определение и признаки цели организации?
16. В каких сферах деятельности и подсистемах фирма устанавливает цели?
17. Какие есть классификации целей организации?

18. Каковы определение и типы задач организации?
19. Что представляет собой технология?
20. В чем заключаются ресурсы организации?
21. Какова структура "алмаза Ливитта"?
22. Что включают в себя интегральные характеристики организации?

Литература: 1,2,3,4,5.

Тема 3. Функции менеджмента

Содержание темы. Общие функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Планирование как стадия процесса управления, миссия, целеполагание, стратегическое и тактическое планирование, выбор стратегии развития, планирование развития потенциала организации. Организация как функция управления. Основные виды организационные структуры и их характеристики. Координация как функция управления, коммуникации и информационное обеспечение. Мотивация как функция процесса управления, понятие мотивации, Мотивационный процесс, основные теории мотивации. Контроль как функция процесса управления, виды контроля, этапы процесса контроля, характеристики эффективного контроля.

Методические указания

При изучении темы необходимо уяснить ее следующие ключевые моменты.

А. Файоль выделял 5 функций управления: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, мотивация и контроль. Сейчас третью из них рассматривают как вид второй и рассматривают, как правило, 4 главные функции управления:

1. планирование;
2. организация;
3. мотивация;
4. контроль.

Планирование – первый и наиболее значимый этап менеджмента. Это не просто умение предусмотреть все действия, но и способность предвидеть неожиданности и справляться с ними. В узком смысле, планирование – это составление плана.

Термин "организация" употребляется в менеджменте в трех значениях:

1. Совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей.

2. Внутренняя упорядоченность и взаимодействие частей целого.
3. Объединение людей, совместно реализующих определенную программу.

Объектом процесса мотивации является человек, и организация этого процесса невозможна без знания личности, в первую очередь типизации ее свойств. Так, например, важное значение имеют возрастные отличия, типологические, половые и другие. Существует множество теорий психики и мотивации. Проблема мотивации персонала – ключевая в деятельности руководителя.

На деятельность организации влияют многочисленные изменяющиеся ее факторы. Поэтому вовремя обнаружить проблемы, не дать им перерасти в кризис, достичь поставленных целей можно благодаря контролю. Контроль является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации планов. Контроль – это функция управления, обеспечивающая в его системе обратную связь. Главный смысл контроля заключается в сознании гарантии выполнения планов и в повышении эффективности управления.

Вопросы для самопроверки

1. Какое определение можно дать понятию "функция менеджмента"?
2. Сколько главных (общих) функций менеджмента выделяют чаще всего?
3. Какие функции управления называют различные российские ученые?
4. Что такое планирование?
5. Какое определение существует у термина "план"?
6. Каковы задачи планирования?
7. В силу чего возрастает роль планирования?
8. В чем ограничения возможностей планирования?
9. Какие можно назвать принципы планирования?
10. Какие существуют способы (методы) планирования?
11. На какие группы видов можно подразделить планирование?
12. Что такое стратегия фирмы?
13. Каковы этапы стратегического планирования?
14. Какие существуют стратегические альтернативы?
15. В каких значениях употребляется термин "организация"?
16. Что такое организация как функция менеджмента?
17. Каковы задачи функции организации?
18. Что такое норма управляемости?

19. Какие нормы управляемости существуют на разных уровнях управления?
20. В чем суть делегирования полномочий?
21. Какие бывают типы и виды полномочий?
22. Что такое мотив?
23. Какие значения имеет термин "мотивация"?
24. Каков процесс мотивации?
25. Каковы группы теорий мотивации?
26. На какие две группы в первую очередь подразделяются мотивы личности?
27. Из каких уровней состоит "пирамида потребностей" Маслоу?
28. Потребности в чем выделяли МакКлеланд и Альдерфер?
29. В чем суть двухфакторной теории Герцберга?
30. Каково содержание теории ожидания?
31. На чем основана теория справедливости?
32. Каковы принципы мотивации персонала?
33. Какие можно назвать экономические и неэкономические стимулы труда?
34. Что такое контроль?
35. Каковы предметы контроля?
36. Кто является субъектом контроля?
37. Каковы функции контроля?
38. Какие существуют принципы контроля?
39. Какова группировка видов контроля?
40. Сколько стадий можно выделить в процедуре контроля?
41. Что такое стандарт?
42. Для чего необходимо знать величину допустимого отклонения?
43. Каковы варианты корректирующих действий по итогам контроля?
44. Что необходимо для повышения эффективности контроля?

Литература: 1,2,3,4,5.

Тема 4. Руководство: власть и личное влияние. Лидерство

Содержание темы. Понятие власти. Власть и влияние, источники власти в организации. Природа и определение лидерства. Менеджер и лидер. Теории лидерства.

Методические указания

При изучении темы необходимо уяснить ее следующие ключевые моменты.

Влияние и власть зависят от объёма полномочий, способностей руководителя и исполнителя и ситуации руководства. Подчинённый обладает определённой властью по отношению к руководителю. В силу этого, руководителю нужно поддерживать баланс власти. Источником власти могут быть многие факторы, имеющие как личностную основу, так и структурно – ситуационную (организационную).

Если отношения власти присущи управлению вообще, то лидерство несколько отличается от него (хотя в условиях инновационного менеджмента возникла необходимость их сближения).

В теории управления для обозначения характерного поведения управленца используют понятие стиля. По мнению многих специалистов, умение управлять – умение менять стиль руководства. При этом понятие "стиль руководства" является более узким, чем стиль управления и означает особенности взаимоотношений руководства с подчинёнными.

Вопросы для самопроверки

1. В чем суть власти и влияния?
2. Каковы признаки власти?
3. В каких вопросах обладает властью подчиненный?
4. Каковы источники власти?
5. Какого лидера называют харизматическим?
6. Какими качествами, как правило, обладает харизматический лидер?
7. Чем отличаются феномены руководства и лидерства?
8. В чем заключаются основные задачи лидера?
9. Что декларирует каждая из пяти теорий лидерства?
10. Каковы типы лидеров?
11. Какие бывают классификации лидеров?
12. Что представляет собой стиль руководства?
13. Какие факторы влияют на стиль руководства?
14. Каковы подходы к изучению стилей руководства?
15. В чем суть теории стилей МакГрегора?
16. Из каких стилей руководства состоит их перечень по Левину?
17. Какие стили руководства и их теории применяются наиболее часто в настоящее время?

Литература: 1,2,3,4,5.

Тема 5. Группы и динамика групп в системе менеджмента

Содержание темы. Понятие, этапы формирования группы. Формальные и неформальные группы. Характеристики групп, влияющие на их эффективность. Преимущества и недостатки работы в группе. Управление конфликтами и стрессами.

Методические указания

При изучении темы необходимо уяснить ее следующие ключевые моменты.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение, что является функцией менеджмента. На изменение организационной культуры влияют размер организации, ее возраст, стадии жизненного цикла, наличие субкультур, смена руководства, общий уровень культуры. Одной из важнейших сторон корпоративной культуры является искусство делового общения.

В своей деятельности организация всегда зависит от внешней среды. При этом, хотя одна из целей организации – максимизация прибыли, но миссия организации не может заключаться в этом. Последние десятилетия речь идет о социальной ответственности бизнеса. Это означает, что организация должна придерживаться интересов общества, в котором она функционирует.

Возникающие внутри каждой организации и в ее взаимоотношениях с внешней средой конфликты имеют как отрицательное (дисфункциональное), так и положительное (функциональное) значение. Основным методом разрешения конфликтов являются переговоры.

При изучении данной темы особое внимание необходимо обратить на причины вхождения в неформальные организации, которые состоят в том, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные, чем получаемая зарплата: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимная защита, тесное общение и заинтересованность.

Чувство принадлежности является первой причиной вступления в неформальную группу, поскольку это одна из самых сильных эмоциональных потребностей. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, обычно не

удовлетворены ею. Несмотря на это, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов.

Помощь, которую в различных ситуациях люди могут легче получить у своих коллег, чем у начальства, является важным мотивом вступления в неформальные группы. Например, новый рабочий скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как выполнить ту или иную операцию. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий – руководство к действию.

Защита, основанная на силе единства, осознается большинством людей и побуждает их вступать в те или иные группы. Защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда начальству не доверяют. Руководители также образуют неформальные организации для защиты "своей зоны" от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые обычны для финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания для выработки путей борьбы с "врагом".

Общение необходимо людям, чтобы знать, что происходит вокруг них, но во многих формальных организациях система внутренних контактов слаба, бывает руководство скрывает от своих подчинённых определенную информацию. Поэтому одной из причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальной информации – слухам.

Общение и симпатии – это потребности людей, которые они могут удовлетворить, присоединяясь к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Люди, работающие вместе, часто имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу, они могут ходить вместе обедать, обсуждать работу, личные дела во время перерывов, обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий труда. Исследования показывают, что люди склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под организационной культурой?
2. Какие субкультуры включает организационная культура?

3. Из каких уровней и комплексных компонентов состоит культура организации?
4. Какие компоненты организационной культуры относятся к внутренним, а какие – к внешним?
5. В чем состоят функции организационной культуры?
6. Какие бывают виды организационных культур?
7. Что влияет на изменение организационной культуры?
8. Как определяется термин "деловое общение"?
9. Каковы принципы делового общения?
10. Что такое стиль делового общения?
11. Какие бывают стили делового общения?
12. Каковы средства невербального делового общения?
13. Как усилить воздействие на собеседника в процессе общения?
14. В чем причины неэтичности деловой практики?
15. Что такое социальная ответственность бизнеса и почему она важна?
16. В чем дисфункциональное значение конфликта?
17. Каково функциональное значение?
18. Какие можно назвать классификации видов конфликтов?
19. В чем причины организационных конфликтов?
20. Из чего состоит структура конфликта?
21. Каковы основные подходы к разрешению конфликта?
22. Какие можно перечислить стадии переговоров?
23. Каковы применяемые при переговорах методы?
24. В чем заключаются ошибки при разрешении конфликтов?

Литература: 1,2,3,4,5.

Тема 6. Управление трудовыми ресурсами

Содержание темы. Этапы управления трудовыми ресурсами. Планирование трудовых ресурсов. Найм и отбор, адаптация, развитие персонала. Оценка эффективности персонала, труда и рабочего места. Методы повышения эффективности труда.

Методические указания

Существует огромное количество разнообразных человеческих потребностей, типов поведения при достижении целей. Во многом они определяются диспозицией личности, т.е. системой предрасположенностей к определенному восприятию условий жизни и деятельности и к опреде-

ленному поведению в этих условиях. Внешние диспозиции формируются в процессе воспитания, образования, воздействия среды. Они достаточно устойчивы и направляют поведение личности на удовлетворение потребностей по различным путям. Отсюда ясно, что для мотивации не может быть какого-то одного лучшего способа. Необходимо учесть, что сама организация имеет сложности при реализации теорий мотиваций. Это вызвано рядом причин, к числу которых можно отнести трудности в учете индивидуальных заслуг работника.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. В связи с тем, что все люди разные, понятия ценностей у них также различные, поэтому различна и оценка вознаграждения.

Вознаграждение делится на внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение возникает от самой работы. Работник получает вознаграждение от достигнутого в работе результата, содержательности и значимости работы, ответственности, самоуважения, а также от общения и дружбы, возникающей в трудовых коллективах.

Внешнее вознаграждение дается организацией.

К внешним вознаграждениям относятся: заработная плата, похвала, признание, дополнительные выплаты, символы служебного статуса.

Функция мотивации в том, что менеджер должен мотивировать труд своих подчиненных для достижения намеченных целей организации. Для улучшения мотивации существуют различные способы. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование; улучшение качества рабочей силы; совершенствование организации труда; вовлечение персонала в процесс управления; моральное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Оценка эффективности менеджмента, определяемая отношением результатов к затратам, актуализирует проблему выделения результата. Если определение затрат, а значит, и оценка их целесообразности, обоснованности и т. д. представляет собой чисто техническую проблему, то завуалированная в конечном результате работы организации составляющая менеджмента далеко не всегда достоверно выделяется и оценивается. Как было показано ранее, формируемый менеджментом результат также может выражаться

достаточно широким спектром сложно взаимодействующих процессов и систем, что существенно усложняет его определение и оценку.

Эти трудности обусловлены опосредованным характером менеджмента, который скрывает его непосредственное влияние, как на промежуточный, так и на конечный результат деятельности организации. Такая особенность оценки менеджмента обуславливается самыми разнообразными факторами, среди которых особо следует учитывать:

- информационную природу менеджмента;
- параллельно-последовательное построение;
- разделение процесса и результата менеджмента во времени;
- необходимость делегирования и привлечения исполнителей;
- спонтанные, непредсказуемые воздействия деловой среды.

И все же, несмотря на эти и другие сложности, менеджер постоянно вынужден, так или иначе, разрешать практическую проблему выделения и оценки результатов своего труда. Помимо традиционно применяемых в таких случаях методов "экспертного подхода" или "общего результата", сегодня широко используются методики сравнительных оценок с предыдущими, типовыми, прогнозируемыми, расчетными или прецедентными ситуациями

Вопросы для самопроверки

1. Какие показатели применяются при анализе и оценке менеджмента организации?
2. Чем определяется последовательность анализа и оценки уровня менеджмента?
3. Как соотносятся результаты, качество и эффективность менеджмента?
4. Каковы альтернативные критерии анализа и оценки менеджмента?
5. Каким образом используются результаты анализа и оценки менеджмента организации?

Литература: 1,2,3,4,5.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Переверзев, М. П. Менеджмент : учеб. для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; под общ. ред. М. П. Переверзева. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Инфра-М, 2013. – 328, [1] с. : ил. – (Высшее образование. Бакалавриат). – Библиогр.: с. 325–326. – ISBN 978-5-16-003239-9.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – Москва : Магистр : Инфра-М, 2013. – 573, [2] с. : ил. – Библиогр.: с. 569-574. – ISBN 978-5-9776-0164-1. – ISBN 978-5-16-004527-6.
3. Семенов, А. К. Основы менеджмента : практикум / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К, 2013. – 468, [1] с. – ISBN 978-5-394-01970-8.

Дополнительная литература

4. Менеджмент : учеб. для бакалавров : [углубленный курс / Алексеев А. Н. и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. – Москва : Юрайт, 2013. – 690 с. : ил. – (Бакалавр. Углубленный курс). – Авт. указаны на с. 7. – Библиогр. в конце гл. – ISBN 978-5-9916-2433-6 – ISBN 978-5-9692-1418-7.
5. Коротков, Э. М. Менеджмент : учеб. для бакалавров : [углубленный курс] / Э. М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2013. – 640 с. : ил. – (Бакалавр. Углубленный курс). – Библиогр.: с. 634-640. – ISBN 978-5-9916-2236-3. – ISBN 978-5-9692-1397-5.