

**муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение Кольского
района Мурманской области «Лодейнинская средняя общеобразовательная
школа»**

| | | |
|---|---|---|
| Рассмотрено на заседании МО учителей гуманитарного цикла Протокол № 1 от 29.08.2023 | Принято Педагогический совет Протокол № 1 от 30.08.2023 | Утверждено Директор школы _____ О.Л. Ряжских Приказ от 31.08.2023 № 133 |
|---|---|---|

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
элективного курса
«Основы менеджмента»**

для обучающихся 10-11 классов

**с.Териберка
2023**

Пояснительная записка

Настоящая программа курса «Основы менеджмента» составлена на основе Стандарта среднего (полного) общего образования по экономике, который включает положения об основных принципах менеджмента и основных элементах маркетинга, а также на основе авторской программы элективного курса «Основы менеджмента» С. В. Федина, Н. В. Фединой, И. Б. Тесленко.

В соответствии с Федеральным базисным учебным планом, утвержденным приказом Министерства образования РФ от 09.03.2004 № 1312, в систему общего образования вводится изучение экономики, как самостоятельного курса, так и в составе учебного предмета «Обществознание». На ступени среднего (полного) общего образования состав федерального компонента базисного учебного плана предполагает совокупность базовых, профильных и элективных курсов.

Профильный уровень выбирается исходя из личных склонностей, потребностей учащегося и ориентирован на его подготовку к последующему профессиональному экономическому образованию. Элективные курсы являются важнейшим средством построения индивидуальных образовательных программ, определяются выбором каждым школьником содержания образования в зависимости от своих интересов, способностей, последующих жизненных планов.

Исходя из вышеизложенного, в программу курса «Основы менеджмента» заложены следующие принципиальные положения:

- освоение на информационном и практическом уровнях новых социальных ролей, выполняемых человеком в организационном окружении;
- формирование у школьников навыков рационального поведения в условиях смешанной экономики;
- внимание к личностной ориентации на основе формирования ценностных ориентиров. В центре внимания находится деятельность человека в организации;
- деятельностный характер обучения благодаря работе с источниками управленческой информации на основе использования средств коммуникации (включая ресурсы Интернета), критического осмысления информации, поступающей из разных источников, формулирования на этой основе собственных заключений и оценочных суждений;
- участие в обучающих играх, тренингах, моделирующих ситуации из реальной жизни.

Актуальность. Современный этап развития рыночной экономики переходного периода в России характеризуется изменением требований к менеджменту. Значительная часть руководителей высшего и среднего звена получили техническое или гуманитарное образование еще в советский период. Молодые выпускники и студенты экономических и инженерных вузов

изучают целый ряд теоретических дисциплин по менеджменту, однако не располагают опытом принятия решений в конкретных ситуациях. Значительное количество существующих специальных дисциплин и учебников по менеджменту построены на разных базовых теориях и глоссариях терминов. Поэтому назрела необходимость создания комплексной интегрированной программы по менеджменту с ориентацией на проектирование эффективной системы управления конкретной организации.

Целью курса является создание условий для социализации учащихся в будущей жизни на основе осознанного определения своих интересов и возможностей в сфере управленческой деятельности.

Задачами курса является изучение сущности менеджмента, организации как управляемой системы во взаимодействии внутренней и внешней среды, функций менеджмента, включая определение целей, планирование, организацию, принятие решений, руководство, мотивацию и контроль.

Соответствующим образом организована **структура** курса.

В результате изучения курса «Основы менеджмента» ученик должен:

1) Знать-понимать:

- основные теоретические положения менеджмента;
- основные принципы функционирования организации во взаимодействии внутренней и внешней среды;

2) Уметь:

- описывать: менеджмент как синтетическое понятие, функции менеджмента, цели фирмы, стратегию организации;
- объяснять: мотивационную структуру поведения людей в организации, сущность коммуникационных процессов;
- сравнивать-различать: власть и лидерство, основные фонды и оборотные средства, бухгалтерский и управленческий учет;
- применять: формы и методы планирования, алгоритм принятия решений, оптимальные методы постановки и достижения цели.

Обучающий должен использовать приобретенные знания и умения в практической деятельности и повседневной жизни для:

- решения практических задач, связанных с жизненными ситуациями;
- совершенствования собственной познавательной деятельности;
- оценки происходящих событий и поведения людей в хозяйственной жизни;
- осуществления самостоятельного поиска, анализа и использования управленческой

информации.

Уровень усвоения материала носит комплексный характер, являясь:

- ознакомительным - изучение теории, методов и практики в области управления организацией;
- репродуктивным - привитие и закрепление навыков и умений разработки и реализации системы управления организацией;
- креативным - самостоятельная разработка и принятие управленческих решений.

Формы контроля знаний. Контроль и оценка знаний, умений и навыков обучающихся осуществляется на практических занятиях, контрольном тестировании, при защите проектов.

В ходе контроля знаний учитель оценивает то, как обучающийся понимает содержание дисциплины «Основы менеджмента», его способность применять методы дисциплины при решении конкретных задач, а также умение систематизировать и ясно излагать теорию.

Предлагаемая программа курса «Основы менеджмента» рассчитана на учащихся 10 - 11 классов. Учитывая высокие требования, предъявляемые к процессу обучения необходимо сделать замечание по соблюдению ряда принципов при формировании учебного материала. Среди них главными представляются: информативность, способность увлечь учащихся, развивающий характер изложения и предлагаемых заданий, соответствие современному уровню научных знаний.

В современной школе идет активный поиск путей, стимулирующих самостоятельность учащихся. Эту тенденцию мы и постарались учесть при разработке программы данного курса. Только с опорой на познавательные возможности учащихся и их интерес к предмету возможны отбор материала, плодотворная совместная деятельность учителя и учащихся на уроках. При этом необходимо помнить, что целью данного курса является не профессиональная подготовка специалиста, а профессиональная ориентация выпускника школы.

Содержание информации курса не однородно по своей значимости. Объем обязательного и дополнительного материала в каждом конкретном случае должен определить учитель с учетом особенностей класса и поставленных задач. Большое внимание уделено практическим занятиям.

В целом мы надеемся, что данная программа поможет учителю:

- выявлять уровень знаний и умений учеников;
- конкретизировать цели обучения по разделам и урокам;
- отбирать содержание материала на урок в соответствии с целями и задачами обучения, познавательными возможностями учащихся;
- соотносить содержание обучения с методами и приемами;
- разрабатывать тесты и задания;
- предвидеть и выявлять результаты обучения, внося коррективы в педагогическую деятельность.

2. Содержание курса

Тема 1. НАЧАЛА МЕНЕДЖМЕНТА (8 ч).

Менеджмент и менеджеры. Менеджмент как синтетическое понятие. Профессия — менеджер. Качества менеджера. Предмет и продукт труда менеджера. Роли менеджера. Уровни менеджмента в организации.

Менеджмент и управление. Общая характеристика управления. Менеджмент как управление хозяйственными системами. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Проблемы современного менеджмента. Управление в условиях неопределенности.

История науки менеджмента. Школа научного управления. Ф. У. Тейлор. Фрэнк и Лилиан Гилбретт. А. К. Гастев и научная организация труда. Классическая (административная) школа. А. Файоль. Школа человеческих отношений. М. П. Фоллет. Э. Мэйо.

Раздел «Начала менеджмента» расширен на 2 часа, увеличен раздел (теории менеджмента) в целях представления обучающимися полной картины развития науки менеджмента. В раздел добавлен час для контроля знаний по изученной теме.

Тема 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ХОЗЯЙСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ (17ч)

Организация и ее основные характеристики. Организация как открытая система. Структура организации. Организация как хозяйственная система. Виды предприятий. Эффективный и неэффективный собственник. Организационно-правовые формы предпринимательства. Коммерческие и некоммерческие предприятия.

Цели и миссия организации. Организация и ее цели. Значение цели в менеджменте. Виды и характеристики целей. Совокупность целей и формирование дерева целей. Управление по целям. Миссия организации и ее определение. Этапы жизненного цикла организации.

Организация снаружи. Взаимодействие организации с внешней средой. Среда прямого и косвенного воздействия. Регулирование отношений с обществом.

Организация изнутри. Внутренняя среда организации. Структура внутренней среды. Организационная культура. Проектирование организации.

Организационные структуры. Типы организационных структур. Механистические и органистические организации. Линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, матричные структуры.

Стратегическое управление. Стратегия организации. Необходимость стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды - SWOT-анализ. Выработка стратегии. Матрица бостонской консультативной группы. Типы стратегий. Выполнение стратегии.

Раздел «Характеристики организации как хозяйственной системы» расширен на 8 часов:

увеличены часы для изучения основных характеристик организации (организационно-правовые формы предпринимательства), организационной структуры (организационная культура), основных форм стратегического управления (PEST-анализ, Бостонская матрица). Расширение было сделано для практической отработки полученных навыков анализа организационной структуры, а также анализа внешней и внутренней среды организации. В раздел добавлен час для контроля знаний по изученной теме.

Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЛЮДИ В ОРГАНИЗАЦИИ (19 ч).

Человек в организации. Персонал как система. Рынок трудовых ресурсов. Классификация персонала. Организационное окружение. Ожидания человека и ожидания организации. Кадровая политика. Подбор персонала. Оценка персонала. Расстановка персонала. Адаптация персонала. Обучение персонала. Типы обучения при вхождении человека в организацию: классическое, оперантное, социальное. Формальные и неформальные группы. Резюме для поступления на работу.

Мотивация. Мотивация и мотивационный процесс. Концепции мотивации: традиционный подход Ф.Тейлора и концепция человеческих отношений Э. Мэйо. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Герцберга, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда. Процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости.

Коммуникации. Сущность коммуникации. Внешние и внутренний коммуникации. Процесс коммуникации и его элементы. Этапы коммуникации. Коммуникационные барьеры и их преодоление. Виды коммуникации: устные, письменные. Невербальная коммуникация. Основные типы коммуникационных сетей.

Руководство, власть, лидерство. Сущность руководства. Основы и источники власти. Взаимозависимость власти. Лидерство и власть. Лидерство и эффективность управления. Концепции лидерства. Стили управления. Теории стиля управления: теория Дугласа МакГрегора. Этика руководителя. Деловой этикет. Внешний облик. Деловая переписка. Технология телефонных переговоров. Культура деловой речи. Конфликты в организации.

Раздел «Организация и люди в организации» расширен на 13 часов: увеличены часы для изучения темы «Человек в организации» (понятие персонала и его классификация, группы и их виды, обучение и адаптация персонала), «Коммуникации» (виды коммуникации), «Руководство, власть, лидерство» (стили и методы управления, конфликты и способы их разрешения). Расширение было сделано для практической отработки полученных навыков: составление резюме, разрешение конфликтов, стили управления, правила делового этикета. Урок по теме «Деловой этикет» целесообразно разработать в виде семинара, на многие уроки этой темы пригласить психолога для проведения тренингов по выявлению конфликтов, по формированию

навыков вербальной и невербальной коммуникации. В раздел добавлен час для контроля знаний по изученной теме.

Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ (23 ч).

Организация производства. Предприятия и используемые ресурсы. Технология производства. Производственный менеджмент. Производственный процесс и его основные задачи. Основные фонды и оборотные средства. Показатели эффективности производства: производительность труда, фондоотдача, материалоемкость. Резервы роста производительности труда. Пути повышения фондоотдачи.

Маркетинг и сбыт. Сущность маркетинга. Изменение концепции маркетинга. Комплекс маркетинга. Маркетинговые исследования. Сегментация рынка и позиционирование товара. Жизненный цикл товара. Система сбыта. Реклама, ее достоинства и недостатки. Виды рекламных стратегий. Каналы распространения рекламы.

Планирование. Сущность планирования как функции управления. Этапы планирования. Виды планирования по содержанию и срокам. Бизнес-планирование. Методы планирования. Цикличность планирования. Бюджетирование. Стратегическое планирование. Прогнозирование.

Принятие решений. Природа и характеристика управленческого решения. Виды решений. Теории принятия решений: классическая, поведенческая, иррациональная. Модели принятия решений. Алгоритм принятия решений. Определение проблемы: принятие решения, реализация решения. Этапы рационально-логического метода принятия решения. Экономические методы принятия решений. Метод исследования операций. Модели принятия управленческих решений. Роль руководителя в принятии решений.

Администрирование. Сущность администрирования. Бюрократическая организация М. Вебера. Описание процедур. Основные документы организации. Делопроизводство и документирование. Основные виды документов. Процедура подготовки документов. Делегирование полномочий. Норма управляемости. Формальные группы и этапы их становления. Групповое принятие решений.

Контроль. Контроль как функция менеджмента. Сущности и значение контроля. Объекты контроля. Формы контроля: финансовый и административный контроль. Процесс контроля и его этапы. Контроллинг как форма стратегического управления.

Бухгалтерский и управленческий учет. Сущность учета. Виды учета. Бухгалтерский учет и его задачи. Принципы бухгалтерского учета. Стадии ведения бухгалтерского учета. Система управленческого учета.

Самоменеджмент. Самоменеджмент как самостоятельное и личное управление самим собой. Цель самоменеджмента. Организационные принципы распорядка дня. Общественные аспекты

самоменеджмента. Мировой опыт в реализации принципов самоменеджмента.

Подведение итогов. Менеджмент как комплексная дисциплина управления хозяйственной системой. Факторы эффективности менеджмента.

Раздел «Управление деятельностью организации» расширен на 11 часов: увеличены часы для изучения темы «Маркетинг» (понятие сегментирования рынка), «Принятие решений» (методы принятия управленческих решений, алгоритм принятия решений) «Бухгалтерский и управленческий учет» (стадии и система бухгалтерского учета). Расширение было сделано для равномерного распределения большого объема информационного материала, а также для практической отработки полученных навыков: эффективное принятие управленческого решения, сегментирование рынка для полноценного охвата потенциального потребителя, процедура подготовки документации. В тему добавлена абсолютно новая тема «Самоменеджмент» в целях привития навыков обучающимся рационального использования личного времени. В раздел добавлен час для контроля знаний по изученной теме.

3. Календарно-тематическое планирование курса.

Класс: 10 -11

Учебник: Федин С. В., Федина Н. В., Тесленко И. Б. Основы менеджмента: уч. пособие для 10 - 11 классов. М., 2006.

Программа: Федин С. В. Методическое пособие по элективному курсу «Основы менеджмента» 10 - 11 классов общеобразоват. Учр.: Для учителя. М., 2007.

Количество часов: 68

| № | Тема | Кол-во часов | Основные понятия | № презентации |
|-----------|---|--------------|--|---------------|
| I | Начала менеджмента | 8 | | |
| 1. | Менеджмент и менеджеры | 1 | Определение менеджмента, изучение менеджмента как управление организацией, менеджер и его работа | 2 |
| 2. | Менеджмент и управление | 1 | Роль и место управления в обществе, общая характеристика управления | 2 |
| 3. | Функции менеджмента | 1 | Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль | 2 |
| 4. | Менеджеры в прошлом и будущем | 1 | Обсуждение профессии менеджера, качеств менеджера, ролей менеджера в прошлом, современном и будущем | 2 |
| 5. | История науки менеджмента | 1 | Изучение школ менеджмента: школа научного управления, классическая школа, школа человеческих отношений, количественная школа | 1 |
| 6. | Проблемы современного менеджмента | 1 | Рассмотрение проблем современного менеджмента, управление в условиях неопределенности | |
| 7. | Теории менеджмента | 1 | Навыки научной организации труда в школьной жизни, научные теории и действительность | 3 |
| 8. | Контрольное тестирование | 1 | Контрольное тестирование по теме «Начала менеджмента» | |
| II | Характеристика организации как хозяйственной системы | 17 | | |
| 1. | Организация и ее основные характеристики | 1 | Организация как открытая система, структура организации, организация как хозяйственная система | 4 |
| 2. | Организационно-правовые формы предпринимательства | 1 | Коммерческие и некоммерческие предприятия, различные классификации организаций | 4 |
| 3. | Цели и миссия организации | 1 | Организация и ее цели, значение цели в менеджменте, виды и характеристики целей, миссия организации и ее определение | 5 |
| 4. | Жизненный цикл организации | 1 | Этапы жизненного цикла организации | 4 |
| 5. | Организация снаружи | 1 | Внешняя среда организации, среда прямого и косвенного воздействия, регулирование отношений с обществом | 6 |

| № | Тема | Кол-во часов | Основные понятия | № презентации |
|------------|--|--------------|--|---------------|
| 6. | Организация изнутри | 1 | Внутренняя среда организации и ее структура, проектирование организации | 6 |
| 7. | Организационная структура предприятия | 1 | Понятие организационной структуры и ее виды | 7 |
| 8. | Организационная культура | 1 | Понятие организационной культуры и ее элементов | 8 |
| 9. | Организационная культура известных предприятий | 1 | Рассмотрение организационных культур различных предприятий | 8 |
| 10. | Понятие стратегии и их виды | 1 | Выработка стратегии, типы стратегии и выполнение стратегии | 9 |
| 11. | Стратегическое управление | 1 | Стратегия организации, необходимость стратегического управления | 9 |
| 12. | SWOT-анализ | 1 | Анализ внешней и внутренней среды с помощью SWOT-анализа | 10 |
| 13. | Бостонская матрица | 1 | Понятие бостонской матрицы, анализ внешней и внутренней среды с помощью бостонской матрицы | 11 |
| 14. | PEST-анализ | 1 | Структура PEST-анализа, анализ внешней и внутренней среды с помощью PEST-анализа | 12 |
| 15. | Выбор стратегии | 1 | Развитие навыков анализа внешней и внутренней среды фирмы | |
| 16. | Выбор стратегии | 1 | Выбор стратегии на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды | |
| 17. | Контрольное тестирование | 1 | Контрольное тестирование по теме «Характеристика организации» | |
| III | Организация и люди в организации | 19 | | |
| 1. | Понятие персонала | 1 | Понятие персонала, различные классификации персонала | 14 |
| 2. | Формальные и неформальные группы | 1 | Понятие группы, формальные и неформальные группы, поведение в группах | 15 |
| 3. | Адаптация и обучение персонала | 1 | Адаптация и обучение персонала, типы обучения при вхождении человека в организацию: классическое, оперантное, социальное | 16-18 |
| 4. | Резюме для поступления на работу | 1 | Правило составления резюме для поступления на работу | |
| 5. | Мотивация | 1 | Мотивация и мотивационный процесс, концепции мотивации: традиционный подход Тейлора и концепция человеческих отношений Мэйо | 19 |
| 6. | Теории мотивации | 1 | Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герценберга, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда. Процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости | 19 |
| 7. | Коммуникации | 1 | Сущность коммуникации, внешние и внутренние коммуникации, основные типы коммуникационных сетей | 20 |

| № | Тема | Кол-во часов | Основные понятия | № презентации |
|-----------|---|--------------|--|---------------|
| 8. | Процесс коммуникации и его элементы | 1 | Элементы и этапы коммуникации, коммуникационные барьеры и пути их преодоления | 20 |
| 9. | Виды коммуникации | 1 | Виды коммуникации: устные, письменные, вербальные и невербальные | 20 |
| 10. | Коммуникация в коллективе | 1 | Практическое занятие по вербальной и невербальной коммуникации | 20 |
| 11. | Руководство и власть | 1 | Сущность руководства, основы и источники власти, взаимозависимость власти | 21 |
| 12. | Лидерство | 1 | Лидерство и власть, лидерство и эффективность управления, концепции лидерства | 22 |
| 13. | Стили управления | 1 | Стиль управления, теории стиля управления: теория МакГрегора и модель Лайкерта | 23 |
| 14. | Методы управления | 1 | Методы управления и их виды: административные, социальные, моральные и психологические | 23 |
| 15. | Конфликты в организации | 1 | Конфликты и их типы, способы разрешения конфликта | 24 |
| 16. | Личность менеджера | 1 | Менеджер, этика руководителя, внешний и внутренний облик | |
| 17. | Деловой этикет | 1 | Особенности делового этикета, технология телефонных разговоров, культура деловой речи | 25 |
| 18. | Создай свой имидж | 1 | Тренинги, практическое занятие | 26 |
| 19. | Контрольное тестирование | 1 | Контрольное тестирование по теме «Организация и люди в организации» | |
| IV | Управление деятельностью организации | 23 | | |
| 1. | Организация производства | 1 | Технология производства, производственный процесс и его основные задачи, производственные менеджмент | 37 |
| 2. | Эффективность производства | 1 | Эффективность производства, показатели эффективности производства: производительность труда, фондоотдача, материалоемкость | 35 |
| 3. | Управление эффективностью производства | 1 | Резервы роста производительности труда, основные фонды и оборотные средства, пути повышения фондоотдачи | 35 |
| 4. | Маркетинг и сбыт | 1 | Сущность маркетинга, концепции и комплекс маркетинга, маркетинговые исследования | 27 |
| 5. | Сегментация рынка и позиционирование товара | 1 | Сегментация и позиционирование, жизненный цикл товара | 28 |
| 6. | Методы распространения и продвижения товаров | 1 | Система сбыта, реклама, виды рекламных стратегий, каналы распространения рекламы | |
| 7. | Планирование | 1 | Сущность планирования как функции управления, этапы и виды планирования | 13 |
| 8. | Бизнес-планирование и стратегическое планирование | 1 | Цикличность планирования, бюджетирование и прогнозирование | 13 |

| № | Тема | Кол-во часов | Основные понятия | № презентации |
|-----|--|--------------|---|---------------|
| 9. | Принятие управленческих решений | 1 | Природа и характеристика управленческого решения, виды решений, теории принятия решений: классическая, поведенческая и иррациональная | 29 |
| 10. | Методы принятия управленческих решений | 1 | Алгоритм принятия решений: определение проблемы, принятие решения и реализация решения, этапы рационально-логического метода принятия решения, экономические методы и метод исследования операций | 29 |
| 11. | Алгоритм принятия решений | 1 | Практическое занятие по разработке алгоритма решения управленческой проблемы | 29 |
| 12. | Администрирование | 1 | Сущность администрирования, бюрократическая организация Вебера, формальные группы и этапы их становления, групповое принятие решений | 30 |
| 13. | Делопроизводство и документирование | 1 | Описание процедур, основные документы организации и их виды, процедура подготовки документов | 30 |
| 14. | Проведение совещания и составление делового письма | 1 | Практическая работа по технике проведения совещания и составления делового письма | |
| 15. | Контроль | 1 | Контроль как функция менеджмента, сущность и значение контроля, объекты контроля, формы контроля: финансовый и административный | 31 |
| 16. | Контроллинг как форма стратегического управления | 1 | Процесс контроля и его этапы | 32 |
| 17. | Бухгалтерский учет | 1 | Сущность бухгалтерского учета и его задачи, принципы бухгалтерского учета | 33 |
| 18. | Стадии ведения бухгалтерского учета | 1 | Бухгалтерские счета, формы бухгалтерского учета: журнальная, журнально-ордерная и др., бухгалтерская отчетность | 39 |
| 19. | Система бухгалтерского учета | 1 | Практикум по заполнению бухгалтерской отчетности | 39 |
| 20. | Система управленческого учета | 1 | Сущность управленческого учета и его задачи, принципы и формы управленческого учета | 39 |
| 21. | Самоменеджмент руководителя | 1 | Необходимость и сущность самоменеджмента для руководителя, организация личной работы менеджера | 34 |
| 22. | Организационные принципы распорядка дня | 1 | Техника учета и анализа затрат времени | 34 |
| 23. | Контрольное тестирование | 1 | Контрольное тестирование по теме «Управление деятельностью организации» | |
| | Подведение итогов | 1 | | |

4. Методические разработки уроков по темам курса.

Глава 1. Начала менеджмента.

Общая характеристика главы.

Наука об управлении сыграла выдающуюся роль в развитии цивилизации, являясь ее составной частью. В книге Клода Ст. Джорджа-младшего «История управленческой мысли» содержится описание развития менеджмента с 5000 г. до н.э., когда шумеры изобрели клинопись, тем самым открыв возможность регистрации событий вплоть до 80-х гг. XX в. В этом списке перечислены следующие события:

5000 лет до н. э. Шумеры. Письменность, регистрация факто:

4000 лет до н. э. Египтяне. Признание необходимости планирования, организации и контроля.

1800 лет до н. э. Хаммурапи. Использование письменное для контроля, установление минимальной заработной плат признание недопустимости перекладывания ответственности.

1600 лет до н.э. Египтяне. Централизация в организации управления.

600 лет до н. э. Навуходоносор. Контроль за производство! и стимулирование через заработную плату.

500 лет до н. э. Менциус. Признание необходимости системы и стандартов.

400 лет до н. э. Сократ. Формулирование принципа универсальности менеджмента.

400 лет до н. э. Ксенофонт. Признание менеджмента к особого вида искусства.

20 г. н. э. Иисус Христос. Единоначалие. Человеческие отношения.

Мы видим, что значимые этапы развития менеджмента одновременно являются событиями в истории развития цивилизации. Неудивительно, что менеджмент связан с широким кругом научных дисциплин: философией, социологией, социальной психологией, историей. И, конечно же, с экономикой.

Менеджмент как наука возник позже, чем экономика, и экономическая теория правомерно считается основой управленческих дисциплин. Основные вопросы экономики: что следует производить и в каком количестве? Как следует производить и какую работу должен при этом выполнять? Для кого производить? - являются основой и для управленческой деятельности. Даже при самом совершенном рыночном механизме, казалось бы, автоматически решающем данные вопросы, ответы на них являются результатом конкретных решений людей.

Материал первой главы «Начала менеджмента» призван дать обучающимся общее представление о менеджменте, его функциях и профессии - менеджер, показать, как развивались знания о менеджменте.

Менеджмент - важнейшая составная часть управления. Управление, как известно, представляет осознанную целесообразную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир. В управлении и менеджменте используются одни и те же категории, к которым относятся такие понятия, как «объект и субъект управления», «система управления», «прямые и обратные связи». При рассмотрении менеджмента и управления на уровне

организации необходимо учитывать специфику деятельности и общие задачи функционирования хозяйствующих субъектов. Характерной особенностью организации является то, что в качестве субъекта и объекта выступают люди. Следовательно, организацию можно рассматривать как социальную систему управления. Специфика социальной среды управления обуславливает особенности управления процессом труда в каждой фирме, что находит выражение в совершенствовании форм и приемов трудовой деятельности. Вместе с тем для всех предприятий все большее значение приобретает социальная сторона управления, которая охватывает различные аспекты управленческого общения, соблюдения этических норм и правил общения с персоналом.

Большая часть информации данной главы носит ознакомительный характер и более подробно рассматривается в последующих главах. История менеджмента на примере различных подходов к изучению проблем управления также рассчитана на их дальнейшее углубление и конкретизацию.

Урок по теме «Менеджмент и менеджеры».

Цель урока - помочь учащимся осмыслить системообразующее понятие всего курса «менеджмент», показать многозначность данного понятия, выделить сферы и уровни менеджмента, дать общее представление о профессии менеджера.

1. Учитывая, что некоторый материал может быть знаком школьникам из пособия по предпрофильной подготовке в основной школе, а также тот факт, что термин «менеджмент» широко используется в современной жизни и достаточно известен учащимся, учитель может спланировать урок как в виде лекции с элементами беседы, так и урока-беседы в сочетании с работой с текстом презентации.

Существует множество определений менеджмента. Авторы разных учебников и работ по менеджменту пытаются быть оригинальными в своих определениях, то усложняя, то упрощая их. В презентации приведены наиболее часто встречающиеся определения понятия.

Учитель обращает внимание на многозначность понятия, выделив более широкое значение - вид деятельности. Опираясь на знания учащихся о деятельности из курса «Обществознания», учитель может напомнить философский смысл понятия «деятельность», различные классификации видов деятельности. В результате можно выделить практическую сторону менеджмента - руководство людьми в самых разнообразных организациях - и теоретическую - область человеческого знания, помогающая осуществить данную функцию.

В узком значении менеджмент - собирательное от менеджеров.

Подводя итоги этой части урока, учитель может предложить: обсудить следующие высказывания о менеджменте. В свое время Ф. Тейлор определил менеджмент как «точное знание того, что вы хотите людей заставить делать, и контроль, чтоб они делали это наилучшим образом и наиболее дешевым путем».

Менеджмент - это набор правил и приемов, помогающих человеку организовать какой-то полезный процесс в условиях рынка. Скажем, зарегистрировать и открыть фирму худо-бедно

могут все. А вот что делать, когда бизнес идет, деньги вроде бы появились, и даже немалые, но чувства стабильности все нет - наоборот, есть ощущение, что какие-то «темные силы» направляют твои кровные финансовые потоки «налево»? А как посчитать, сколько надо взять в кредит и почем, чтобы этот заем не оказался для тебя последним? А можно ли узнать, кто в твоей фирме действительно зарабатывает деньги, а кто их тратит и сколько именно?»

В заключение беседы учащиеся приходят к выводу, что менеджмент - синтетическое понятие: является и наукой, и искусством управления.

2. Разбирая особенности труда менеджера, учитель может показать сложность его, раскрыв каждую из сторон деятельности менеджера, либо остановиться на одной, например руководитель как система обработки информации.

3. Изучая менеджмент, мы столкнемся с тем, что в жизни часто конкретизируют данное понятие. В

западной литературе принято толкование менеджмента и по уровням управления, и по формам собственности, и по сферам деятельности: стратегический, коммерческий, производственный, финансовый и т. п.

Говоря о сферах и уровнях менеджмента, целесообразно вернуться к первой части урока. Выяснив в ходе беседы с учащимися, что термин «сферы менеджмента» характеризует широкое значение понятия, а «уровни» - соотносится с узким значением понятия «менеджмент».

В последнем разделе беседы конкретизируем черты, присущие данной профессии. Если учащиеся уже знакомы с вводным курсом, предлагаемым в основной школе, то они вполне в состоянии сами назвать необходимые для человека данной профессии знания и человеческие качества. Если же впервые изучают материал, то можно предложить ответить на вопросы одного из тестов. Такая работа обычно вызывает интерес у учащихся, помогая не только в освоении материала, но и в работе по самоменеджменту.

Урок по теме «Менеджмент и управление»

Цель урока: продолжить работу над понятием «менеджмент», познакомить учащихся с основными функциями менеджмента.

1. Менеджмент как управление хозяйственными системами. Учителю необходимо еще раз вернуться к понятию управления, как используется данное слово в повседневной жизни: от управления автомобилем до управления государством. Можно привести примеры, как часто

Различия между предпринимателем и менеджером:

| Предприниматель | Менеджер | Менеджер |
|--------------------------|------------------------------------|--|
| Планирует деятельность | самостоятельно | типично влечет |
| Осуществляет замыслы | Делает быстро, рискует | Не охотно берется за новое дело |
| Использует ресурсы | Вводит новые ресурсы поэтапно | Получает фонды под работу |
| Финансирует деятельность | Идет на [иск, оджлая товые ресурсы | Заперевает в накопительстве |
| Организирует | Ищет неформальные связи | Предназначает четкие рас предел енте ПОТНОМОЛМИ —ответ етвввуети— |

человек сталкивается с проблемами управления, даже не отдавая себе отчета, что решает управленческие задачи.

Управление в широком смысле слова может быть определено как деятельность групп людей, объединяющих свои усилия для достижения общих целей. Очевидно, что любой человек, вовлеченный в деятельность, основанную на взаимодействии с другими людьми, оказывается вовлеченным в управление. Более того, поскольку каждый человек взаимодействует в другими людьми на протяжении всей жизни, значит, у каждого

есть элементарные представления об управлении и о некоторых его проблемах, Государство, церковь, политическая партия, предприятие, школа и даже семья - все они требуют управления для достижение своих целей.

Многое в таком управлении осуществляется неосознанно, т. е. без заранее заявленных и формально спланированных целей, но, тем не менее, это все равно управление. Большинство людей, вовлекаемых повседневной жизнью в управление, редко об этом задумываются в формальном плане, т. е. они редко по своей инициативе начинают анализировать, какими способами реально достигается организационное взаимодействие групп, как сделать взаимодействие более успешным или приносящим удовлетворение, какова необходимая продолжительность взаимодействия. В наиболее простых организационных ситуациях обыденной жизни, например в семье, действуют традиционные, признанные модели поведения, которые постепенно усваиваются в детстве и редко становятся объектами осознанного анализа или планирования. Многие люди всю жизнь участвуют в управлении, не подозревая об этом.

Предприятия и фирмы, которые являются объектами управления менеджера, более сложны, чем те каждодневные ситуации, с которыми мы знакомы. Трудности обеспечения эффективного взаимодействия при выполнении крупных, запутанных задач приобретают такие масштабы, что они сами по себе притягивают наше внимание. Традиционные, привычные модели поведения перестают нас удовлетворять, взаимодействие становится осознанным и требует планирования. Правила поведения, которые регулируют жизнь семьи и отношения между ее членами, носят неформальный характер, они без труда запоминаются родителями и детьми. Те, кто работает в формальных организационных структурах, которыми определяется значительная часть деятельности человеческого общества, должны знать, что делает взаимодействие успешным, а что - мешает ему. Либо на собственном опыте, либо получая специальное образование, либо тем и другим способом, они должны изучать управление.

Понятие менеджмента:

- **Менеджмент** – это деятельность по управлению и координации работы предприятия и его подразделений,
- **Менеджмент** – это система организации и управления предприятием,
- **Менеджмент** – самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов.



2. Неопределенность - главная проблема менеджмента XXI в. Мы живем в постоянно меняющемся мире. Достаточно вспомнить, как быстро компьютеры, мобильные телефоны и другие и технические достижения вошли в наш повседневный быт. Быстро меняется политическая, социальная, культурная составляющая нашего мира. Управлять в такой нестабильной ситуации становится все сложнее.

Урок по теме «История менеджмента»

Цель урока: познакомить учащихся с историей развития менеджмента, изучить наиболее известные школы и направления управленческой мысли.

Выделив два учебных занятия на изучение истории менеджмента, мы руководствовались не только значительным количеством материала и достаточно большим набором имен ученых, но и возможностью для учителя построить урок исходя из особенностей класса. Урок по теме можно



спланир

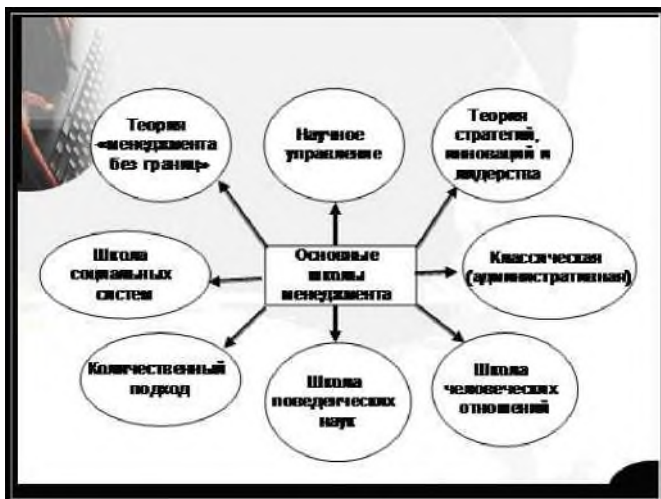
овать в форме лекции, во время которой учащиеся заполняют таблицу по разделам:

- название управленческой школы;
- имена известных ученых;
- основные достижения и положения

теории данной школы.

Учитель, направляя работу учащихся, поясняет, что взгляды на управление принципиально зависели от того, в какой социально-политической системе они

создавались и развивались.



Глава 2. Характеристика организации как хозяйственной системы.

Общая характеристика главы.

В данной главе учащиеся получают общее представление об организации, знакомятся с основными ее характеристиками. Рассматривая организацию как систему, исходим из того, что понятие «система» уже употреблялось при изучении различных курсов (наиболее подробно оно изучается в курсе «Обществознание» в теме «Общество»), Но, вероятно, стоит еще раз напомнить данное понятие, поскольку логика построения всей главы базируется на нем.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики системы. Для организации как системы характерны

следующие свойства:

- наличие множества элементов;
- их относительная самостоятельность;
- единство главной цели для всех элементов;
- наличие связей между ними;
- определенная структура;
- четко выраженное управление.

Таковыми элементами - подсистемами являются:

- социальная - объединения людей, работающих в организации со сложным комплексом отношений между ними; основу этой подсистемы составляет работа с персоналом: подбор, обучение, мотивация, обеспечение соответствующего уровня жизни и т. п.;
- производственно-технологическая - комплекс машин, оборудования, сырья и материалов, используемых для получения конечного продукта или услуги; оказывает значительное воздействие, например, на уровень образования и квалификации персонала, на имидж организации;
- информационная - комплекс организационно-технических средств, предоставляющих необходимую информацию для эффективных коммуникаций и управления организацией;
- экономическая - совокупность экономических процессов, происходящих в организации: движение капитала, соотношение затрат и доходов и т.д.;
- маркетинговая.

Как правило, в крупных организациях каждая подсистема представлена соответствующими подразделениями. Например, социальная - отделом кадров и т. п.

Как видим, по содержанию и выполняемым функциям элементы существенно различаются, т.е. в определенной степени они самостоятельны, но одновременно составляют единую систему. Во многом целостность их обеспечивается единством главной цели. Главная цель выражается в миссии организации. Она объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития - все то, что отличает данную организацию от остальных. Для реализации миссии и выполнения целей необходимо сформировать упорядоченные связи между элементами системы, т.е. создать определенную структуру. Организационная структура отражает внутреннее строение организации, сложившееся в ней разделение труда, связи и взаимодействия подразделений. Он закрепляет задачи, функции, права и обязанности за каждым структурным подразделением.

Организация является открытой системой. Из окружающей среды она получает необходимые ресурсы, а среда, в свою очередь поглощает производимые организацией товары и услуги. Ни одна компания не может существовать, если она не выполняет законы и правительственные постановления либо игнорирует иные внешние факторы. Структура, управление и функционирование организации не только определяются внутренними решениями, но в значительной степени зависят от изменчивых факторов внешней среды.

Урок по теме «Организация и ее основные характеристики»

Цель урока: изучить понятие «организация», основные характеристики организации, показать многообразие видов существующих формальных организаций.

Тема, на первый взгляд, кажется простой, но является основополагающей для всего курса. Так, обращаясь к преподавателю, авторы «Основ менеджмента» М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури пишут, что общая задача «Основ менеджмента» - «дать основополагающее представление о формальных организациях, коммерческих и некоммерческих, малых и крупных, и об эффективном управлении ими». Они же утверждают, что «организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента».

В русском языке слово «организация» означает и процесс, и определенную структуру, объединяющую людей. В своем толковом словаре Вл. Даль определял «организацию» как само дело.

Организация как процесс выступает в виде функции управления, а организация как объединение людей для достижения целей может

быть названа и предприятием, и фирмой, и имеет учреждение и т. п. Мы видим, что этот термин широкий круг значений.

Известны три составляющие организации: люди, цели, управление.

Люди объединяются в организацию только потому, что пороть, в одиночку непосредственно не могут достичь индивидуальных целей - идеального для них результата деятельности. А поэтому при достижении собственных целей они вынуждены двигаться по цепочке: «объединение в организацию» - «достижение целей организации» - «распределение результатов деятельности» - «достижение индивидуальных целей».

На наш взгляд, целесообразно сначала обратиться к схеме, рассмотрев организацию как систему, а потом более подробно остановиться на составляющих данную систему элементах, которые обозначены как «основные характеристики организации». Если то, что получает организация на входе и имеет на выходе, достаточно ясно, то сам процесс преобразования как раз и требует разработки технологии, разделения труда, создания структуры и организационной культуры.

Проработав понятие «организация», конкретизируем работу и перейдем к изучению понятий «предприятие» и «виды предприятий». Изучая экономику, учащиеся уже знают, что такое предпринимательство и предприниматель. Обращаем внимание, что все это однокоренные слова и значения их также близки. Можно задать вопрос: что нужно для осуществления предпринимательской деятельности? И, суммируя ответы, прийти к определению предприятия.



Урок по теме «Организационно-правовые формы предпринимательства»

Цель урока: повторить существующие организационно-правовые формы предпринимательства, ознакомиться с существующими в РФ организационно-правовыми формами предпринимательства.

Работа с организационно-правовыми формами предприятия строится в зависимости от уровня подготовленности класса. Если тема подробно изучена в курсе экономики или права, то может носить характер повторения. В случае параллельного изучения курсов вполне возможен интегрированный урок как в виде практического занятия с Гражданским кодексом РФ, так и в виде проектной работы в группах по созданию своего предприятия.

Качественным отличием фирм является форма их собственности. Школьникам необходимо вспомнить, что существуют юридический и экономический аспекты понятия «собственность». Экономический аспект состоит в праве ее владельцев извлекать из этой собственности прибыль, определять формы управления этой собственностью.

Существуют субъект и объект собственности. Субъект наделяется правом владеть, пользоваться и распоряжаться объектом собственности. Предприниматель-менеджер реализует все данные права, менеджер - наемный работник может только пользоваться и распоряжаться собственностью.

Собственность и менеджмент связаны через организационно-правовую форму, что определяется следующими факторами:

- вид формы собственности (частная или коллективная). Коллективная форма собственности может быть паевой и долевой. Паевая форма предполагает возможность ее вычленения из коллективной в натуральном виде. Эта форма собственности лежит в основе такой организационно-правовой формы, как кооператив. Долевая собственность не предполагает выделения долей в натуральной форме. Такая форма собственности является основой обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ;
- степень ответственности за результаты управления и пользования этой собственностью, т. е. полная ответственность всем имуществом или ответственность в размере доли в уставном капитале. В соответствии с Гражданским кодексом РФ полная ответственность учредителей сопровождается требованием к ним участвовать в работе учреждаемой организации. В случае ответственности в размере соответствующей доли в уставном капитале к учредителям подобного требования не предъявляется.

Урок по теме «Цели и миссия организации»

Цели урока: изучить значение определения цели в менеджменте, какими характеристиками обладают цели, на какие виды можно подразделить цели организации, понять значение миссии организации, рассмотреть этапы жизненного цикла организации.

Первое занятие целесообразно посвятить только целям, их видам и характеристикам.

План изучения нового материала:

- Понятие цели и значимость постановки целей для организации.
- Виды целей.
- Характеристики целей.
- Дерево целей как технология менеджмента.
- Понятие «миссия организации».
- Особенности формулировки миссии.
- Разбор примеров различных формулировок миссии.



Миссия организации

- Четко выраженная глобальная цель существования организации.
- Центральным моментом при формулировании миссии организации должно быть определение глобальной цели организации, интересов и ценностей потребителей продукции.

www.shutterstock.com 12412085

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и оценки результатов. Начиная любую работу, человек или организация заранее думают, каков же будет результат.

Рассматривая характеристики целей, отметим, что в различных источниках выделяют достаточно многообразный спектр характеристик. Важно довести до учащихся, что без знания данных характеристик современный менеджер может оказаться в сложной ситуации.

Урок по теме «Организация снаружи»

Цели урока: показать, как организация взаимодействует с внешней средой, какие факторы внешней среды оказывают прямое воздействие на организацию, а какие - косвенное, уяснить социальную значимость взаимодействия с внешней средой.

Внешняя среда - это совокупность факторов, окружающих организацию. Эти факторы взаимодействуют с основными составляющими внутренней среды и оказывают огромное влияние на ее жизнедеятельность. Можно перечислить и рассмотреть по схеме факторы среды прямого и косвенного воздействия, остановившись подробнее на отдельных из них.

Поставщики. Их можно разделить на несколько групп - поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов. Материалы: некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности и качества поставляемых материалов. Фирмы все более ориентируются на преимущественное приобретение комплектующих элементов у поставщиков, а на самих

фирмах выполняются лишь определенные операции по сборке, доработке и т. п. Причем это характерно не только для производственных организаций, но и для фирм, работающих в сфере услуг (например, предприятия питания). Поэтому можно говорить о возрастании зависимости от поставщиков. Капитал:

потенциальных инвесторов несколько

- банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица. Трудовые ресурсы: обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных постижением поставленных целей.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет и определенный правовой статус, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы руководство организации ни относилось к законам, ему приходится выполнять их или платить штрафы, а возможно, и прекращать свое существование. Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации влияние, прежде всего через налоговую систему, бюджет. Организации обязаны соблюдать требования не только федеральных, но и местных нормативно-правовых и актов. Некоторые местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы, чаще всего это касается приобретения лицензий и выбора места для ведения бизнеса.

Среда косвенного воздействия достаточно подробно описана в презентации.

Урок по теме «Организация изнутри»

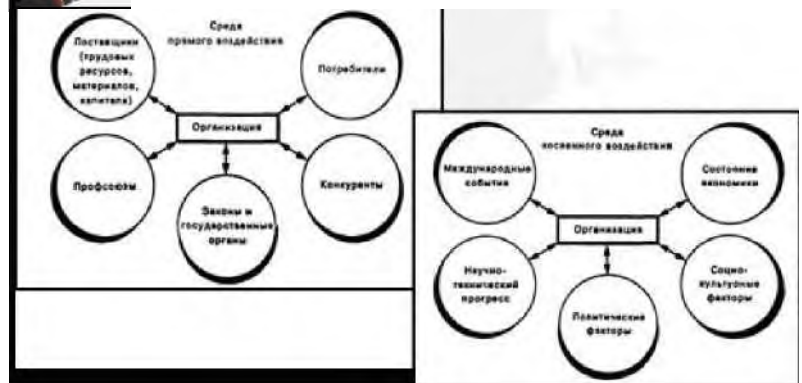
Цели урока: обобщить, какие элементы составляют внутреннюю среду организации, показать, как структурированы данные элементы.

В принципе, когда мы рассматривали организацию и ее характеристики, то уже говорили о внутренней среде. Ведь внутренняя среда объединяет все элементы, которыми располагают субъект и объект управления, т.е. включает в себе потенциал, необходимый для ее функционирования. Основными составляющими внутренней среды организации являются цели,



Внешняя среда

- Внешняя среда организации - это вся совокупность факторов, влияющих на деятельность



структура, задачи, технологии и люди. Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, процессов и элементов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Однако можно выделить шесть групп функциональных процессов и соответствующих им подразделений

организации, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Это: цели, задачи, структура, технология, люди и руководство.

Внутренняя среда

- **Внутренняя среда-это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействие управленческие решения.**



Урок по теме «Организационные структуры»

Цели урока: изучить существующие типы организационных структур, выделить наиболее распространенные типы структур современного предприятия.

Организационное построение компании, определяющее ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления, отражает те (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей);

- сфера деятельности (ориентация на местный, национальный, внешний рынок);
- масштабы зарубежной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних

взаимосвязи, которые существуют между ее подразделениями и работниками. На характер и избранную разновидность организационной структуры оказывают влияние такие объективные факторы и условия, как:

- размеры производственной деятельности (крупные, средние, мелкие);
- производственный профиль предприятий за границей);

Организационная структура регулирует:

- **разделение задач по отделениям и подразделениям;**
- **их компетентность в решении определенных проблем;**
- **общее взаимодействие этих элементов.**



- характер объединения компании (концерн, финансовая группа и др.).

Организационные структуры управления на многих предприятиях построены в соответствии с

общепринятыми принципами управления, сформулированными еще в начале XX в.:

- иерархичность уровней управления, когда каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- соответствие полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

- разделение процесса труда на отдельные функции и специализация

работников по выполняемым



функциям;

- формализация и стандартизация деятельности, обеспечивающие однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность решения различных задач;
- обезличенность выполнения работниками своих функций;
- квалификационный отбор, в соответствии с которым наем и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры, концепция которой была сформулирована немецким социологом М. Вебером. Наиболее распространенным типом такой организации является линейно-функциональная структура, в которой реализованы указанные выше принципы. Она встречается почти во всех современных организациях на том или ином уровне организационной структуры.

Главным свойством структур, известных в практике управления как гибкие, адаптивные или органические, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий. Как правило, они формируются на временной основе, т. е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Урок по теме «Организационная культура»

Цель урока: ввести понятие организационной культуры и выяснить ее значение.

В последнее время все чаще слышим

выражение «Мы команда!». А часто ли осознаем, что оно означает на самом деле?

Огромную роль в понимании целостности организации составляет определение организационной культуры.

Понятие «организационная культура» в исследованиях рассматривается с разных точек зрения. Поэтому и определения имеют значительные отличия. Можно предложить учащимся сравнить высказывания авторов учебников для вузов по данному вопросу. После чего следует провести беседу, выясняя, что объединяет и в чем различия в подходе к изучению организационной культуры в данных высказываниях.

В качестве домашнего задания можно предложить учащимся подумать над

вопросом: существует ли организационная культура в вашем учебном заведении? Для выполнения задания необходимо обговорить параметры, которые должны присутствовать при обосновании ответа на поставленный вопрос. Таковыми могут быть:

1. Знания об истории школы и ее выпускниках, учителях.
2. Знания «легенд».
3. Разделяемые верования и чувства (например, наша школа - лучшая в городе).
4. Общие выражения (официальные и неофициальные).
5. Разделяемые действия (взаимовыручка, постоянные опоздания/точность и т.д.).
6. Общие материальные объекты (здание, мебель, учебные пособия и т. п.) их качество.

Ответы должны быть выполнены в письменной форме, чтобы на следующем уроке (лучше в малых группах) обсудить, сравнить, выработать общую позицию, защитить ее.

Организационная культура

ПОЗВОЛЯЕТ:

- * эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегических целей;
- * повысить уровень управляемости и эффективности;
- * усилить сплоченность команды;
- * использовать как стратегический фактор, направленный на достижение целей компании.



Способы формирования организационной культуры:



Урок по теме «Стратегическое управление»

Цели урока: выяснить суть стратегического управления, показать, какими методами

осуществляется выработка стратегии, существующие типы стратегий, подвести к пониманию необходимости стратегического управления в современном мире.

Большой объем и сложность материала, на наш взгляд, потребуют двух занятий, которые носят ознакомительный характер. Целесообразно проводить изучение материала, максимально используя таблицы и схемы.



В менеджмент понятие стратегии пришло из военной сферы. Первоначально оно означало проведение в жизнь определенной политики и использование для этого всех возможных с точки зрения менеджмента средств - это ориентация на решение долгосрочных задач, разработка долгосрочных планов, но со временем происходит усложнение внешней среды, растет

конкуренция. Проблемы управления становятся все более комплексными, понятие «стратегическое управление» также приобретает комплексный характер. Стратегия отвечает на вопрос, как, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях постоянно изменяющегося и конкурентного окружения, оставляя при этом свободу выбора в меняющихся ситуациях.

Подводя итоги занятия, можно упрощенно вместе учащимися попытаться выделить наиболее общие черты стратегического управления:

- стратегия разрабатывается менеджерами высшего уровня;
- основывается на силе и возможностях организации, которые она может противопоставить угрозам со стороны внешней среды;
- имеет долгосрочную перспективу;
- формулируется в наиболее общих чертах.

К материалу урока можно добавить, что на выбор стратегии влияют разнообразные факторы,



такие, как:

- риск: какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию;
- знание прошлых стратегий: часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой;
- реакция владельцев акций, которые часто ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии;
- фактор времени: реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к неудаче.

Глава 3. Организация и люди в организации.

Общая характеристика главы.

Изучая организацию в целом, мы уже неоднократно подчеркивали значение людей в организации.

Управление персоналом - это ведущая часть менеджмента, связанная с людьми и их отношениями внутри организации, представляющая собой совокупное принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы поведение и деятельность работников в целях максимально использования их интеллектуальных и физических способности при выполнении трудовых функций.

Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы» означают изменение основных подходов к проблеме отношения человека и организации.

Впервые понятие «человеческие ресурсы» начали использовать в американском управлении в начале 70-х гг. XX в. От «управления персоналом» стали переходить к «управлению человеческими ресурсами». Это было не простой сменой понятия. Подход к персоналу как к ресурсу означает индивидуальны подход ко всем работникам, достижение единства интересов фирмы и работника. В случае же расхождения интересов фирма приводит в действие стимулирующие и мотивирующие рычага воздействия на человека для того, чтобы он связал свою деятельность с интересами организации. Главное отличие концепции человеческих ресурсов от концепции управления персоналом состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, ее непрерывным обучением и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, с последующим их развитием.

На уровне ознакомления с основами управления персоналом мы считаем возможным использование данных терминов как взаимозаменяемых.

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагают множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Обычно выделяют следующие аспекты управления персоналом:

- организационно-экономический аспект касается вопросов, связанных с планированием численности, составом работающих (отбор и набор персонала), определением зарплаты и льгот, с использованием рабочего времени и т. п.;

- правовой аспект включает вопросы соблюдения действующего трудового законодательства в работе с кадрами;

- социально-психологический аспект отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социальных и психологических процедур в практическую работу, налаживания внутриорганизационных отношений, профориентации и адаптации к организационному окружению;

- педагогический аспект связан с решением проблем по обучению персонала и наставничеству.

В данной главе внимание сфокусировано на социально-психологическом аспекте взаимоотношений людей в организации, при том сделана попытка показать эти отношения как с позиции менеджера, так и с позиции любого человека, которому предстоит в жизни не раз пройти процесс вхождения в новую организацию, найти в ней свое место.

Поэтому кажется логичным включение в данную главу параграфов, посвященных коммуникациям и проблемам власти и лидерства в организации.

Урок по теме «Мотивация»

Цель урока: рассмотреть процесс мотивации, изучить основные концепции мотивации в менеджменте.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления человеческими ресурсами. Как добиться, чтобы люди работали лучше? - вопрос, который часто встает перед менеджером.

Готовность и желание трудиться являются важными составляющими успешной деятельности любой организации. Но человек - не машина, его нельзя включить или выключить в нужное время. Если нет мотивации, то многие работники ищут повода уклониться от работы.



Изучая понятие «мотивация», учитель должен иметь в виду, что в большом количестве литературы по менеджменту понятие «мотивация» используется в двух смысловых вариантах.

Во-первых, как комплекс мотивов, определяющих состояние индивида - его расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям и поступкам. Определение в учебнике дано именно в этом варианте понимания данного термина.

Виды мотивации с системе менеджмента:

- «Построение» («подражание»);
- Атмосфера и настроения в коллективе;
- Профессиональное обучение;
- Карьерная лестница;
- Социальное обеспечение;
- Оплата труда;
- Обратная связь.



Во-вторых, многие пособия по менеджменту не делают различий между мотивацией и мотивированием. Мотивирование - его процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем соответствующих мотивов. Причем одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование, т.е. процесс использования различных

внешних рычагов (стимулов) воздействия для мотивирования людей. Данные разногласия, на наш взгляд, имеют основой дословный перевод американских источников. В принципе, в нашем случае, т.е. на этапе ознакомительного изучения менеджмента, мы считаем допустимым взаимозаменяемость данных понятий (мотивация - мотивирование).

При изучении теорий мотивации наибольшие затруднения могут вызвать содержательные теории. Теория А. Маслоу достаточно известна, так как изучается в различных курсах средней школы (обществознание, экономики). Трудности могут возникнуть при выявлении отличий ее от теорий Д. Мак-Клеланда и Ф. Герцберга. Учителю следует отметить, что у теорий много общего, но много и различий, и предложить заполнить таблицу (работа с таблицей возможна как в виде домашнего задания, так и на уроке под руководством учителя в зависимости от имеющегося резерва времени).

Урок по теме «Коммуникации»

Цель урока: определить место коммуникации в процессе управления, изучить базовые элементы и этапы процесса коммуникации, причины возникновения коммуникационных барьеров, рассмотреть основные виды коммуникаций.

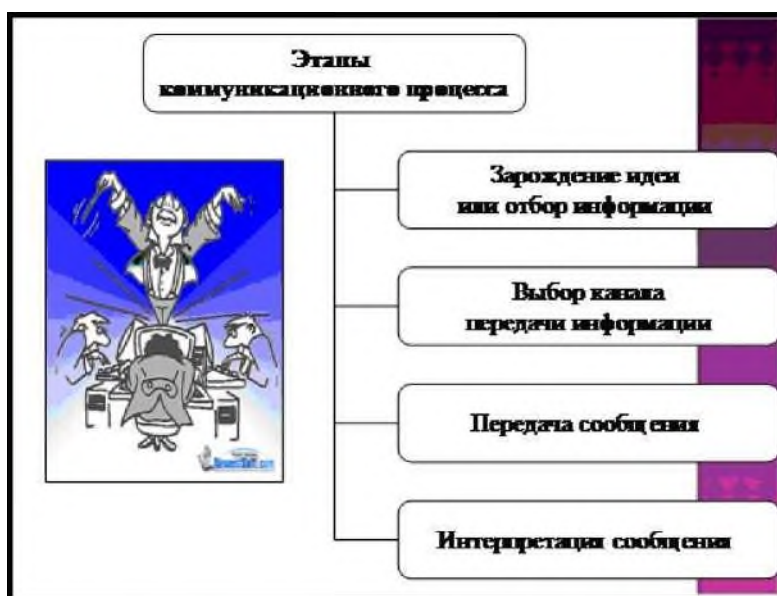
Изучение материала можно начать, задав вопрос: «Как вы представляете рабочий день менеджера любой организации?» Отвечая на вопрос, учащиеся назовут: встречи с людьми, беседы, разговоры по телефону, изучение различного рода корреспонденции, составление распоряжений и приказов и т. п. Все это можно назвать одним термином - коммуникация. И действительно, менеджер проводит большую часть своего рабочего дня в процессе коммуникации.

Понятие «коммуникация» учащиеся уже изучили в курсе обществознания. Учащиеся могут вспомнить, что «коммуникация - это процесс передачи информации от субъекта к объекту».

Но достаточно ли просто передать информацию? Предположим простую ситуацию: к вам в гости идет знакомый, который не был у вас давно и заблудился. Звонит вам по мобильному телефону и сообщает, что не знает, как пройти к вашему дому, хотя адрес помнит. И в этот момент телефон

Определение:

- © *Коммуникация* - это процесс обмена сообщениями, информацией между различными индивидуумами, их социальными группами, общностями, организациями.
- ® *Коммуникация в системе управления* - совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали (внешняя среда) и по горизонтали (внутренняя среда) и с общественной средой.



отключается. Можно назвать такое сообщение коммуникацией? Исходя из определения о простой передаче информации - да. Но поможет ли оно найти дорогу - проблематично! Если же связь не прервалась, вы сможете объяснить дорогу и помочь вашему знакомому благополучно добраться до цели. Обратная связь необходима.

В менеджменте, где одной из важнейших функций является контроль,

обратная связь становится важнейшим элементом коммуникации, что и отражено в формулировке определения.

В определении коммуникации мы можем выделить три условия для успешной коммуникации. Первое - в процессе участвуют, по крайней мере, два человека. Второе - наличие информации, и, наконец, должен быть обмен информацией. Продолжая работу над пониманием сущности процесса коммуникации, следует подчеркнуть, что смысл передаваемой информации должен быть четко сформулирован, чтобы быть принятым.

Переходя к проблеме коммуникационных барьеров, в урок можно внести игровой элемент. Предложите учащимся сыграть в детскую игру, известную как «сломанный телефон». Учитель говорит тихо одному из учащихся достаточно сложное предложение или даже одно слово (например, «экзистенциальное видение реальности» или тому подобное) и просит передать по цепочке. Выслушав, что скажет последний в цепочке учащийся, можно отметить, что произошло непреднамеренное искажение сообщения по причине психологического различия в восприятии (образования, жизненного опыта и т. д.). В процессе работы над проблемой коммуникационных

барьеров можно обратиться к теме умения слушать-слышать, разыграв ситуации, предложенные учителем.

Виды коммуникаций воспринимаются достаточно легко. Что касается невербальных коммуникаций для быстрого понимания сути вопроса достаточно на доске нарисовать несколько лиц с различной мимикой (уголки губ кверху, книзу, брови «домиком» и т. п.). При желании развить эту тему и при достаточном количестве времени можно порекомендовать книгу Аллана Пиза «Язык телодвижений».

Урок по теме «Руководство, власть и лидерство».

Цель урока: выявить сущность руководства и взаимозависимость власти, источники власти, определить различия лидерства и власти, показать особенности стиля управления менеджера.

Основные понятия:

Власть - официальная возможность влиять на поведение других лиц.

► **Лидерство** - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

▮ **Влияние** - действие одного лица, которое вносит изменения в поведение другого.



власть руководителя, а во-вторых, власть персонала. Власть персонала базируется на следующем: - наличие у персонала

Понятие «власть» достаточно подробно описывается в различных обществах.

Качества эффективного лидера:

- Настойчиво стремится к обучению людей
- Признает, что не знает сам.
- Ставит в известность подчиненных.
- Оказывает поддержку творческому
- Уверен в себе.
- Умеет ценить время подчиненных.
- Требователен и строг.
- Умеет поощрять и наказывать
- Вежлив и щитватив
- Имеет чувство юмора.
- Умеет говорить и молчать.
- Проявляет интерес к подчиненным.
- Умеет рефлексно оценивать ситуацию

информации, необходимой руководителю;

- возможность группового сопротивления решениям руководителя;
- срыв (невыполнение, выполнение некачественное и не в срок и т.п.) проведения необходимой работы;
- возможность жалоб, судебных исков и т. п. на действия руководителя.

В своей деятельности менеджер должен стремиться к разумному балансу власти с персоналом, а не к максимальному снижению зависимости от персонала. В подобном случае в организации возникает большое количество непродуктивных конфликтов. Негативное последствие имеет и чрезмерная зависимость менеджера от персонала. Это может привести к дезорганизации управления.

Наиболее известна в менеджменте классификация форм власти и ее источников, предложенная Дж. Френчем и Б. Равеном.

Следует предложить дополнить работу, выделив положительные и отрицательные стороны той

или иной формы власти. Учитель может назвать их сам, а может выяснить в ходе беседы, задавая направляющие вопросы. Можно попытаться представить их в таблице.

Глава 4. Управление деятельностью организации.

Общая характеристика главы.

Что необходимо учитывать для успешной деятельности любой организации? Как определяется экономическая эффективность организации? Об этом пойдет речь в четвертой главе.

Данная глава наиболее полно отражает связь менеджмента с экономикой, а если точнее, то мы будем рассматривать экономические аспекты управления.

Из экономики нам известно, что основной причиной, препятствующей полному удовлетворению многообразных потребностей общества, является ограниченность ресурсов, в результате чего в реальной хозяйственной деятельности руководители всех уровней управления не могут реализовать многие свои проекты и сталкиваются с необходимостью их оптимизации. Поэтому успешное развитие любой организации зависит от обоснованности методов оценки эффективности управленческих решений.

В современной западной экономической литературе экономическая эффективность признается одной из важнейших целей общества наряду с экономическим ростом, стабильным уровнем цен, экономической свободой и определяется как «отношение между затратами редких ресурсов и производимым в результате их использования объемом товара или услуги».

Экономическая эффективность представляет собой соотношение полученных результатов и затрат материальных, трудовых, финансовых ресурсов.

Первая фундаментальная категория теории эффективности - это результаты принимаемых управленческих решений. К ним относятся произведенная продукция или услуги, рост сети предприятий, расширение ассортимента товаров и услуг, повышение их качества, рост товарооборота, повышение уровня автоматизации и механизации производства, улучшение организации и условий труда и т.д.

Второй фундаментальной категорией теории эффективности являются затраты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для осуществления управленческих решений. Сюда относятся все производительные затраты труда, используемое сырье и материалы, вода, топливно-энергетические ресурсы, земельные участки, здания и сооружения, инструменты, оборудование, а также различные виды нематериальных ценностей (лицензии, патенты и т.д.).

Следует отметить, что помимо классических факторов производства - труда, капитала и природных ресурсов - на эффективность хозяйственной деятельности все большее влияние сегодня оказывают инновационные факторы - использование новой техники и прогрессивных технологий, передовых форм и методов организации производства, труда и управления.

Исходя из вышеизложенного, построена и логика данной главы: сначала мы изучаем основные проблемы производства и распределения товаров и услуг, затем знакомимся с методами принятия решений и на последних уроках фактически конкретизируем изученный материал, рассматривая основные аспекты административной работы.

При имеющемся у учителя резерве времени можно рекомендовать обратиться к решению задач и ситуаций, связанных с темами урока. Несложные и интересные задачи можно найти в задачнике по экономике В. А. Абчука (Абчук В. А. Экономика. Задачник: Учеб. пособие. — СПб.: Специальная Литература, 1997), а также в сборнике задач по курсу «Маркетинг». (Уткин Э.А, Кочеткова А. И., Юликов Л. И. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Маркетинг». М.: Финансы и статистика, 1999).

Урок по теме «Организация производства»

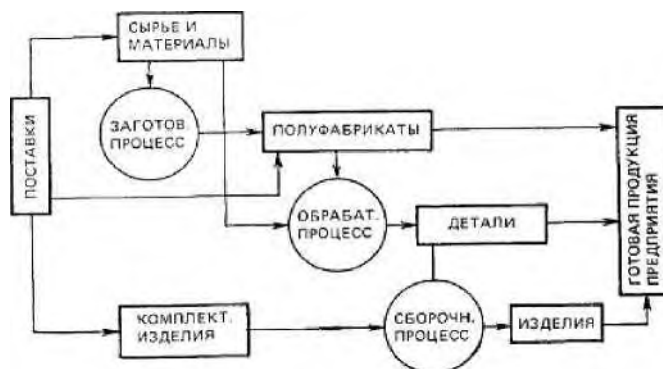
Цель урока: определить основные задачи производственного процесса, наиболее известные классификации предприятий по используемым ресурсам и технологиям, выяснить сущность производственного менеджмента.

Исходя из сложности материала и перехода к изучению нового раздела, нами предложена форма проведения урока в виде лекции, но, чтобы разнообразить работу, считаем необходимым постоянное обращение к тексту презентации, к предложенным схемам и рисункам, возможно частичное конспектирование или

запись в виде плана-схемы. В начале лекции целесообразно обратиться к простой схеме организации. Основой лекции являются следующие ключевые положения:

- Под организацией понимают не только объединение людей, но и действие.
- Организовывать - значит создавать некую структуру, которая выступает как средство достижения целей организации и влияет на ее эффективность. В любом случае, чтобы что-то заработало, его нужно создать.

Этапы производственного процесса:



Когда называют слово «производство», имеют в виду, что берется нечто (ресурсы) и перерабатывается в готовые товары, продукцию.

Урок по теме «Управление эффективностью производства»

Цель урока: рассмотреть основные показатели эффективности производства - производительность труда, фондоотдача, материалоемкость; выявить пути повышения эффективности производства.

На уровне предприятий в различных отраслях используются различные показатели экономической эффективности. Однако на каждом предприятии используются показатели использования материалов, основных производственных фондов, инвестиций и трудовых ресурсов.

Так как этот урок наиболее тесно связан с экономической эффективностью, целесообразным будет ввести в оборот отдельные, наиболее показательные показатели по теме урока.

Важнейшим показателем экономической эффективности производства является производительность труда. Она определяется выработкой продукции в единицу времени. На уровне предприятия (организации) в целом показатель производительности труда (Эт) может быть рассчитан как отношение объема произведенной продукции к численности работников, занятых на предприятии, по формуле:

$$Эт = ВП/ЧР, \text{ где}$$

ВП - стоимость выпущенной продукции;

ЧР - среднегодовая численность работников, занятых на предприятии.

Экономическая эффективность использования основных производственных фондов определяется показателем фондоотдачи. Показатель фондоотдачи (Эф) определяется отношением стоимости созданной продукции к стоимости основных производственных фондов по формуле:

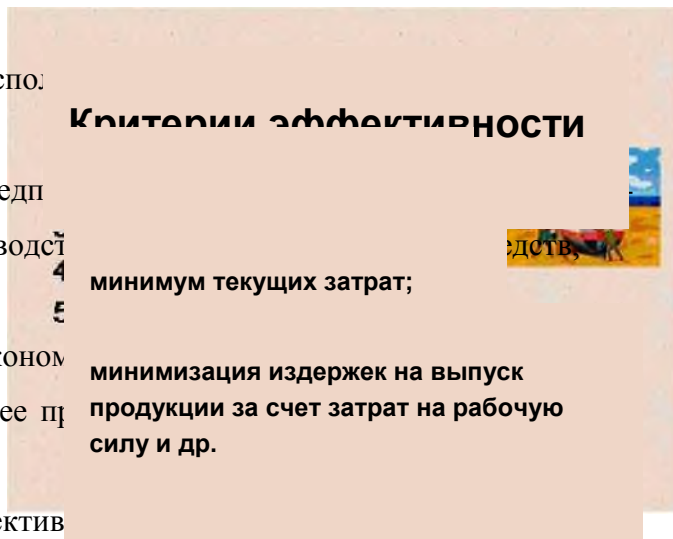
$$Эф = ВП/ОФ, \text{ где}$$

ВП - стоимость выпущенной продукции;

ОФ - стоимость основных производственных фондов.

Экономическая эффективность использования материальных ресурсов характеризует материалоемкость продукции. Показатель материалоемкости продукции (Эм) исчисляется обычно как отношение материальных затрат (без амортизации) к стоимости выпущенной продукции по формуле:

$$Эм = МЗ/ВП, \text{ где}$$



МЗ - материальные затраты; ВП - стоимость выпущенной продукции.

Снижение материалоемкости продукции - одно из главных направлений повышения эффективности в промышленности и строительстве, так как затраты на материалы составляют более половины затрат на производство продукции в этих отраслях. Основные пути снижения материалоемкости перечислены в пособии.

Можно обратиться к знаниям, полученным учащимися на уроках экономики, и вспомнить, что обобщающим показателем, дающим возможность оценить эффективность предприятия в целом, является рентабельность. Рентабельность позволяет соотнести полученную прибыль с издержками. Расчетная рентабельность (Эр) исчисляется обычно по формуле:

$$\text{Эр} = \text{П/С} \cdot 100\%, \text{ где}$$

П - расчетная прибыль, т. е. прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия;

С - издержки, связанные с созданием и пополнением основных и оборотных средств.

Урок по теме «Маркетинг и сбыт»

Цель урока: рассмотреть сущность маркетинга, определить место управления маркетингом в системе менеджмента организации, изучить



4 П маркетинга:

- **Product** – Продукт.
- **Price** – Цена.
- **Place** – Место.
- **Promo** – Реклама и рекламные акции.



Маркетинг - это деятельность по превращению потребностей людей в прибыль фирмы.



потребности



прибыль

характер и проводится как в форме семинарского занятия, так и в форме практического занятия по обсуждению ситуаций.

Урок можно построить также в форме совместного изучения материала специализированной учебной литературы, в ходе которого учитель разъясняет основные понятия, а учащиеся ведут краткую запись основных положений разделов.

количество времени посвятить теме, и в какой форме провести урок (уроки). Урок может носить повторительно-обобщающий

С точки зрения современной теории маркетинг понимается как единство трех аспектов.

Во-первых, это особая философия бизнеса. Во-вторых, это комплекс инструментов (методов, методик, приемов и т.д.), с помощью которых фирма изучает ситуацию на рынке и воздействует на рынок. В-третьих, это функция управления, в рамках которой осуществляются планирование, организация, контроль, стимулирование и руководство рыночной деятельностью предприятия».


Урок по теме «Планирование».

Цель урока: показать роль планирования в деятельности организации, выявить сущность планирования как функции управления, изучить этапы, виды и методы планирования.

По мере изучения настоящего курса мы уже неоднократно обращались к теме планирования. О важности планирования личного времени для каждого человека, а в профессии менеджера особенно. Поэтому, начиная урок, учитель в беседе может обратиться к учащимся с вопросами о роли плана в их жизни.

После этого следует отметить огромную роль планирования в жизни организации. Начиная изучать менеджмент, мы рассмотрели организацию как хозяйственную систему и отметили, что для единства действий, направленных на достижение целей, необходимо планирование. Глава 2 также подразумевает основой всей деятельности организации - планирование.

Определение:



- **Планирование — это формирование образа будущего в сознании субъекта.**
- **Планирование — это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения операций, это своего рода инструмент принятия управленческих решений.**



Образно выражаясь, план - это дорога к достижению целей. Анализируя участки этой дороги, можно обойти препятствия, избежать потери и т. д. Кроме того, как любая открытая система, организация состоит из подсистем и взаимодействует с внешней средой. Информация, поступающая как из внешней, так и из внутренней среды, требует систематизации, что и является основой планирования. Выявляется взаимозависимость всех элементов

системы, убираются границы между подразделениями, координируются все действия.

Учитывая важность и необходимость планирования, многие крупные организации имеют плановые подразделения, но при этом значительную часть работы по планированию выполняют в своей области финансовый отдел, бухгалтерия, отделы снабжения, сбыта, маркетинга и др. Фактически менеджеры всех уровней вовлечены в процесс планирования.

Переходя к изучению видов планирования, можно вспомнить крылатую фразу: «Выиграть битву, но проиграть войну». Оперативное планирование - это битвы, а стратегическое планирование - это война. Стратегическое планирование фокусируется на общей длительной перспективе. Чтобы выполнить стратегию, необходимо тактическое и оперативное планирование. Стратегическое планирование основывается на целях, окружении и миссии, в то время как тактические и оперативные планы имеют дело с людьми и действиями.

Правильно разрабатывать планы, определять перспективу развития организации помогает прогнозирование. Если упростить определение прогнозирования, то можно сказать, что это исследование, изучение будущего какого-либо определенного, интересующего нас дела.

Урок по теме «Принятие управленческих решений»

Цель урока: определить место управленческого решения в системе деятельности менеджера, изучить теории принятия решений, виды и методы принятия решений.

Когда мы разбирали в начале нашего курса особенности профессии менеджера, то среди особенностей труда отметили, что результатом является управленческое решение, а среди ключевых ролей на первое место поставили роль человека, принимающего решения.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Что же такое решение? Попробуем дать сначала общую характеристику.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что-то выбирать, не всегда даже задумываясь над этим. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню, выбор места проведения отпуска и т. д. Результат этого выбора и будет решением. Таким образом, решение - это выбор альтернативы.

Любому поступку человека или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения, как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целесообразным характером



человеческой деятельности. Но, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Каковы же отличительные особенности принятия решения в организациях?

- Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.
- Последствия. Частный выбор человека сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов.
- Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его выполняет, то в организации существует разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений.
- Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений - гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Только сотрудник, обладающий профессиональными навыками и знаниями, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Рассмотрев отличительные особенности принятия решения в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.



Управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации. Решение включает в себя все составляющие деятельности менеджера: организацию, лидерство, контроль, а также является основой для процесса планирования.

В процессе управления принимается огромное количество решений, обладающих различными характеристиками. Поэтому существуют и различные классификации видов решения, основанные

на том, какая характеристика ложится в основу той или иной классификации. Изучая модели и методы принятия решений, обращаемся к презентации, сочетая изучение схем и текста.

Урок по теме «Администрирование».

Цель урока: познакомить учащихся с сущностью административной работы, показать важность документационного обеспечения управления, необходимость делегирования полномочий для организации управленческой работы.

Материал урока предполагает три блока знаний, которые могут изучаться в разных вариантах.

При отсутствии в учебном плане школы курса «Делопроизводство» большая часть времени урока займет работа по проблеме документирования.

План объяснения нового материала может быть следующим:

1) Администрирование - регулярный менеджмент.

2) Описание процедур. Положение об организационно-функциональной структуре аппарата предприятия чаще всего включают: предприятия.

3) Делопроизводство:

а) понятие документа;

б) необходимость документирования процессов управления;

в) возможные классификации документов;

г) «составление» документа.

Изучая данный раздел, можно дополнительно отметить, что в административный или управленческий

- руководителя предприятия;
- заместителей руководителя предприятия;
- руководителей функциональных отделов и служб (начальники отдела кадров, маркетинга);
- руководителей структурных подразделений (начальники производств, цехов, отделов).

Управление предприятием неизбежно требует создания многих видов управленческих документов, без которых невозможно решать вопросы, как внутрифирменного управления, так и взаимодействия с внешней средой. Например, для западного руководителя не составляет труда получить реальную картину работы предприятия в любой момент, потому что там все основано на документировании. Приучить к этому наших людей очень трудно, но специалисты считают, что, не решив этой проблемы, руководство предприятия сразу поставит под угрозу все будущее предприятия.

Основные понятия:

■ **Документ** (документация) — это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющим ее идентифицировать

■ **Делопроизводство** — ведение документации организации, предприятия, фирмы, прием, заполнение, оформление, отправка документов, учет и контроль за их действиями и исполнением, обновление документов.



Обучение персонала, а на самом деле принуждение его, попросту говоря, регулярно «забивать» нужную информацию в компьютер, для большинства предприятий отдельная непростая задача.

Именно документы, т. е. зафиксированная на материальном носителе информация, имеющая юридическую силу, служит основным доказательством того или иного факта при решении хозяйственных споров с партнерами по бизнесу в арбитражном суде или при рассмотрении трудовых конфликтов с работниками предприятия в народном суде.

Многие виды управленческих документов организация обязана предъявлять при проверках со стороны государственной налоговой службы, при комплексных документальных ревизиях, проводимых аудиторами.

Особое значение имеют документы по личному составу, отражающие трудовую деятельность



работника и подтверждающие трудовой стаж, необходимый для начисления пенсии. Важнейшая роль этих документов в жизни каждого человека зачастую недооценивается руководителями организаций, особенно на предприятиях малого и среднего бизнеса, в результате чего кадровая документация либо ведется с грубыми нарушениями соответствующих требований Трудового кодекса, либо не ведется вообще. Этот вопрос касается любого человека, контроль правильности записей

в трудовой книжке должен войти в привычку современного работника.

В конце раздела называются основные документы, регламентирующие деятельность любого предприятия. Их можно разделить на следующие группы:

- организационные документы (устав, структура и штатная численность аппарата управления, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка или положение о персонале, положение о структурном подразделении предприятия, должностная инструкция работника);
- распорядительные документы (приказы, распоряжения, инструкции);
- информационно-справочные документы (протоколы, акты, письма, докладные и объяснительные записки, справки, телеграммы и т. п.).

В управленческой литературе появился принцип «монтера Мечникова», который гласит, что любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) и материально. Нельзя подписывать приказ о выплате премии, если руководитель не убежден в наличии денег в премиальном фонде; нельзя поставлять товар без составленного договора купли-продажи, предусматривающего форму оплаты.

Это еще раз подтверждает необходимость решительно ломать традицию отсутствия документирования процессов управления.

Урок по теме «Контроль».

Цель урока: показать роль контроля как функции менеджмента, выявить формы и этапы процесса контроля, познакомить с современной концепцией управления - контроллингом.

О двух функциях менеджмента - учете и контроле - пойдет речь на двух уроках.

Контроль - одна из основных функций менеджмента, в то же время является важной составляющей функции руководства. Контроль неразрывно связан с планированием. Контроль в организации регулирует ее деятельность, направляя ее на выполнение поставленных целей.



Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться.

Вы, быть может, уже начали удивляться, как же руководству организации удастся, в конце концов, определить, достигла ли она своих целей? Ответ прост. Все это достигается с помощью контроля. Контроль, попросту говоря, - это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.



Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию.

Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить

деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Питеру Друкеру заявить: «Контроль и определение направления - это синонимы».

Характеристики эффективного контроля:

1. Стратегическая направленность
2. Ориентация на результаты
3. Соответствие делу



4. Своевременность контроля
5. Гибкость контроля
6. Простота контроля
7. Экономичность контроля



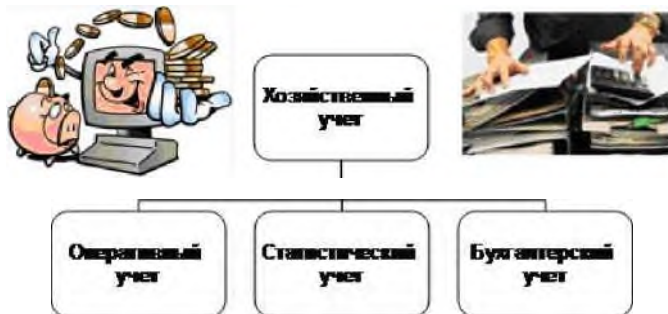
Все менеджеры вовлечены в процесс контроля в той или иной степени: оказывают помощь в установлении стандартов, оценивают выполненную работу, сопоставляя ее с установленными стандартами. А большинство крупных организаций имеют специальные отделы, занимающиеся контролем».

Подчеркнув, таким образом, важность контроля в деятельности менеджера, изучаем материал, следуя

Основные понятия:

- Определение контроля.
- Типы, объекты и формы контроля.
- Этапы процесса контроля.
- Характеристики эффективного контроля.
- Контроллинг.

- **Хозяйственный учет**—количественное отражение и измерение хозяйственных «пений».



Урок по теме «Бухгалтерский учет»

Цель урока: дать первичное понятие о бухгалтерском и управленческом учете, показать значимость учета для менеджмента.

Контроль и учет - две стороны одной медали. Поэтому, повторив материал предыдущего занятия, естественно перейти к взаимосвязи контроля и учета, основываясь на определении.

Включив в курс довольно большой раздел по бухгалтерскому учету, мы старались подчеркнуть важность этой сферы деятельности в профессии менеджера. Конечно, не все менеджеры являются специалистами в бухгалтерском деле, но

любой менеджер должен иметь представление об основах бухгалтерского учета.

Учет - это область управления, без которой ни одна компания не проживет и дня. Стало быть, речь пойдет не о зарождении, а о реорганизации учета в компании, поскольку традиционный

бухгалтерский учет по своей природе не отвечает интересам управления. Вопрос о том, как реально эту реорганизацию осуществить.

До сих пор некоторым руководителям в лучшем случае удавалось создать параллельную систему управленческого учета. Этот, казалось бы, самый простой путь на поверку оказывается не самым эффективным: во-первых, при такой организации данные разных систем учета не всегда можно сопоставить друг с другом;


Особенность I:

т Бухгалтерский учет необходим для

- государственное цепей;
- субъектов хозяйства,
- контрольное органов

2 Бух. учет отражает деятельность любого хозяйственного субъекта» огроделяе результаты этой деягельности.

а Бух. учет - это строго документированиі учет. Ни одна запись здесь не производится без точюго офоритени документа



во-вторых, нерационально держать две параллельные службы для сбора и обработки одной и той же исходной информации. И бухгалтерия с ее вековыми традициями и стандартами может стать в хорошем смысле рассадником учетной культуры в компании и ядром новой, интегрированной системы учета.

Учет с точки зрения менеджмента - это сбор, регистрация и обобщение всей информации, необходимой руководству компании для принятия управленческого решения.

Вообще-то многовековая история учетного дела была историей именно финансового, или бухгалтерского, учета. Она началась с гениального итальянца Пачоли, оформившего в XV в. систему двойной записи - основу бухучета. Примерно до середины XX столетия такое положение дел отвечало задачам управления, но в 30-е, а особенно в 50-е годы на Западе стал развиваться специальный учет для управления.

Урок по теме «Самоменеджмент».

Цель урока: обобщить и систематизировать знания учащихся по проблеме управления деятельностью организации, показать важность самоменеджмента для профессии «менеджер».

Повторение ранее изученного материала может быть организовано в виде беседы и последующего написания теста.

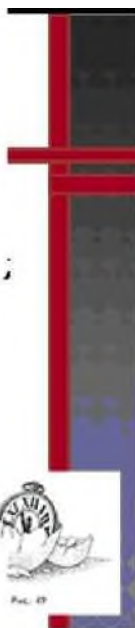
При подготовке к теме «Самоменеджмент руководителя» желательно заранее дать учащимся темы для сообщений о необходимости самоменеджмента для менеджера и для каждого человека. Можно предложить учащимся в течение недели записывать распорядок своего дня с указанием количества времени, затраченного на различные виды деятельности, что поможет актуализировать работу на уроке.

Возможные темы сообщений:

1. Значение времени.
2. Принципы и правила планирования времени.
3. Значение самоконтроля.

ПОНЯТИЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

- 1) Самоменеджмент - это процесс использования руководителем практических приёмов и методов работы; Самоменеджмент - это способ организации работы руководителя;
- 2) Самоменеджмент - это умение управлять собственными ресурсами, Самоменеджмент - это умение управлять собой, умение руководить процессом управления во времени и пространстве, общении, деловом мире



В начале разговора о самоменеджменте учитель проводит беседу, задавая вопросы о том, на что, по мнению учащихся, используется время руководителя и как они понимают, что такое самоменеджмент.

Обобщая ответы, отмечаем

«Самоменеджмент - это, прежде всего, самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом

широком смысле слова - во времени, пространстве, общении, деловом мире. Данная формулировка означает последовательное целенаправленное применение испытанных методов и приемов в повседневной практике в целях оптимального использования ресурса времени. Руководитель должен уметь так организовать свой труд, чтобы его эффективность была максимальной. Но чтобы добиться этого, менеджер должен постоянно анализировать свои действия:

- как он распределил работы по управлению между собой и заместителями;
- как планирует свое время и улучшает его использование;
- как слушает, говорит, умеет ли вдохновлять людей;
- как организовано его рабочее место, включая информационное обеспечение;
- как улучшить стиль и методы работы.

Для подготовки и комментария к сообщениям можно предложить обсудить следующие положения и проблемы:

ПРАВИЛА НАЧАЛА ДНЯ



- Пересмотреть свой план дня;
- Начинать работу следует с выполнения важнейших задач;
- Приступать к делам без раскачки;
- Согласовать план дня с секретарем.

1) Значение времени. Проблема недостатка времени - одна из самых сложных в деятельности менеджера. Это обосновывается тем, что денежные и материальные ресурсы, так или иначе могут быть пополнены, а ресурсы календарного времени увеличить невозможно. Именно в

деловом мире наиболее часто употребляют поговорку «Время - деньги». А как считаете вы? Значат ли для вас деньги больше, чем время? Или время для вас ценнее денег? Можно ли накопить, умножить или передать кому-нибудь свое время?

2) Принципы и правила планирования времени. Работу по улучшению использования времени менеджера рекомендуется проводить в трех аспектах: изучение трудовых навыков, оценка рациональности использования времени, составление плана использования времени и выполнения его.

3) Значение самоконтроля. Можно отметить, что всякая постановка цели и планирование успешны лишь тогда, когда за ними следует контроль исполнением. При успешном выполнении намеченного контроль повышает настроение и задает импульсы для новой постановки вопросов, способствует мотивации труда. При нахождении ошибок человек набирается опыта.

Урок по теме «Итоговое обобщение»

Цель урока: обобщить и систематизировать знания, умения и навыки, полученные во время освоения элективного курса, проверить степень владения учащимися такими умениями, как:

- объяснение менеджмента как синтетического понятия;
- описание функций менеджмента;
- объяснение мотивационной структуры поведения людей в организации;
- определение и объяснение своего отношения и оценки профессии менеджера.

Урок может быть проведен в разных формах, и вопросы, вынесенные на обсуждение, учитель отбирает в зависимости от уровня освоения материала конкретным коллективом учащихся и их

интересом к той или иной теме.

Можно предложить работу в группах над проблемами:

1. Менеджмент - наука или искусство?
2. Какая функция менеджмента, на ваш взгляд, определяет деятельность менеджера?
3. Что заставляет человека работать: деньги или интересное дело?



Завершить занятие предлагаем работой с заключительным разделом учебного курса, попросите учеников объяснить с точки зрения менеджера наиболее понравившиеся выражения, а также определить, к какому разделу учебного материала можно поставить эпиграфом ту или иную фразу.

Список литературы:

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 2007.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2010.
3. Даросова Е.М. Маркетинг. СПб., 2008.
4. Дерюгина С. А. Комплекс маркетинговых коммуникаций. М., 2009.
5. Галькевич Р.С. Набоков В.И. Основы менеджмента. М., 2008 .
6. Кабанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2008.
7. Карпова О. А. Теория организации. М., 2008.
8. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учебное пособие. М., 2009.
9. Котов А. Н. Математическое моделирование макроэкономических процессов. СПб., 2011.
10. Кудрявцев В.А. и др. Организация работы с документами: учебник. М, 2008.
11. Леонов Л.К. Маркетинговые технологии: Учебник. М., 2008.
12. Маслов Н.П. Маркетинг. М., 2010.
13. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2008.
14. Основы экономико-математического моделирования / Под ред. Ю.Г. Семенов. М., 2009.
15. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. М., 2006.
16. Справочник директора предприятия. М., 2007.
17. Уткин Э.А. Управление фирмой. М., 2009.
18. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М., 2006.
19. Федин С. В., Федин Н. В., Федина, Тесленко И. Б. Основы менеджмента 10-11. Методическое пособие по курсу. М., 2007.
20. Ховард К. Коротков Э. Принципы менеджмента. М., 2010.