

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ
Колледж Пятигорского института (филиала) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ОП.03. Менеджмент (по отраслям)

Специальность 38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Форма обучения очная

Учебный план 2021 года

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Пятигорск, 2021г.

Методические указания для практических занятий по дисциплине ОП.03. Менеджмент (по отраслям) рекомендованы для студентов очной формы обучения. В методических указаниях для практических занятий содержатся цели и задачи практической работы, формулировка задания, основное содержание по проведению расчетов работы, рекомендуемая литература.

Рассмотрено на заседании ПЦК колледжа Пятигорского института (филиала) СКФУ, протокол № 8 от «22» марта 2021г.

1. Пояснительная записка

ОП.03. Менеджмент (по отраслям) является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС СО по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям).

Особое значение для усвоения содержания дисциплины и привития практических навыков имеет правильная и четкая организация проведения и выполнения студентами практических работ (измерительных, расчетных, графических) с требуемой точностью под контролем преподавателя.

Перед началом выполнения каждой работы студенты должны ознакомиться с ее основными положениями, подготовкой образцов к испытанию, порядком выполнения работы.

По каждой практической работе предусматривается индивидуальный отчет перед преподавателями.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **уметь:**

- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- делового и управленческого общения;
- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности - экономического субъекта;
- систему методов управления;
- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Практическое занятие № 1

Тема 3. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Теоретический блок:

1. Количественный подход – 1950 – по настоящее время (школа науки управления или школа количественных методов) – возникла в результате развития точных наук, создавших среду для использования в науке управления достижений компьютеризации, математики, физики и других. С 1980г. использование моделей процесса управления (модель – схематическое отображение будущей реальной ситуации, задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший). Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет конструировать все более сложные модели. (Наиболее известные модели: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

2. Процессный подход - 20-е. годы 20-го. века по настоящее время.

Основу данного подхода заложил А. Файоль. Управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции – в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Организация – это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Открытая система – взаимодействует с внешней средой. Организация – система со своим входом (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями (между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.); внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

4. Ситуационный подход – 60-е. годы – по настоящее время. Выбор наиболее эффективных методов управления в зависимости от конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации. Главным моментом подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует лучший единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

Вопросы для подготовки к практическому занятию.

1. Современные подходы в управлении коммерческими организациями.
2. Особенности управления предприятиями в России.
3. Американский подход в управлении.
4. Японский подход в управлении.
5. Европейский подход в управлении.
6. Назовите основные современные подходы в менеджменте.
7. Сущность процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте.
8. Повлиял ли исторический опыт школ менеджмента на современное состояние управления организациями?
9. Суть количественного подхода в менеджменте.

Практическое занятие № 2

Тема 4. Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации

Теоретический блок:

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внешняя среда - факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты ее деятельности. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Факторы прямого воздействия:

1. Поставщики – все виды ресурсов организация получает через поставщиков; выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность торгово-технологического процесса, объем товарооборота, прибыль, улучшение позиций в конкурентной борьбе.

Поставщики: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, техники. Материальные ресурсы. Нужно постоянно анализировать цены, условия поставки и использовать эту технологию при принятии решений о поставщиках. Трудовые ресурсы. Знать рынок труда.

Техника и технология. Отсутствие финансов не позволяет закупать передовое оборудование.

2. Потребители (клиенты) – организация существует для удовлетворения их потребностей. В условиях рынка вкусы и запросы стремительно меняются. Фирма должна знать своих потребителей, анализировать причины изменений (в доходах, семейном положении, численности и так далее).

Важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями. Часто продукция-новинка сталкивается с неподготовленным покупателем.

3. Конкуренты.

4. Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, налоговую политику.

5. Профсоюзы – вопросы сокращения рабочего дня, повышения зарплаты, условий труда. Забастовки могут привести к остановке предприятия.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики (включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику и другое). Если падают доходы, то покупатель откладывает приобретение многих товаров, не относящихся к предметам первой необходимости.

2. Политика – политическая стабильность – важнейшее условие деятельности предпринимателей.

3. НТП – (в преуспевающих фирмах розничной торговли информационные системы учета, новейшее оборудование и технологии).

4. Социальные факторы – (традиции, принятые в стране, старение людей – новый подход к товарам, изменение ценностей, обычаев и вкусов потребителей).

5. Международные события – (таможенная, налоговая политика, валюта и др.).

К внутренней среде организации относятся:

Цели – есть конкретное конечное состояние или желательный результат, к которому стремится организационная система. В ходе планирования руководителей высшего уровня управления разрабатывают цели и сообщают их своим подчиненным.

Задачи – это предписанная работа, серии работ или часть работы которая должна быть выполнена в заранее оговоренные сроки. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, и информацией.

Структура. Организационная структура – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленной цели.

Построение организационной структуры основано на двух основных концепциях: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Технология – это способ преобразования ресурсов поступающих из внешней среды, в результате деятельности организации. Центральным компонентом технологии является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются на выходе в желаемый продукт.

Ресурсы – материальные, информационные, энергетические, финансовые, трудовые и др. Ресурсы организации являются важным фактором в управлении.

Наличие или отсутствие ресурсов, а также их качество определяет возможности организации и способы достижения постав- ленных целей. Основной вид ресурсов организации – человеческие ресурсы.

Руководители любых организаций достигают своих целей только через других людей.

Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:

1. Что представляет собой организация как система?
 2. Формальные и неформальные организации.
 3. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла организации.
 4. Среда косвенного и прямого воздействия. Факторы внешней среды организации.
 5. Что Вы понимаете под внутренней средой организации?
 6. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации.
 7. Перечислите и проанализируйте основные факторы внутренней среды (на примере какой-либо известной организации).
 8. Что такое «контактные аудитории»?
- Приведите примеры.
9. Как технологическая среда способна влиять на фирму?

Обсуждение письменных рефератов на тему: «Внешняя и внутренняя среда организаций»

Цель занятия: понять суть влияния факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность современной организации.

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Характеристики внешней среды организации.
2. Факторы внутренней среды организации и управление ими.
3. Микро- и макросреда организации.
4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.

Составление логико-смысловой таблицы по теме «Внешняя и внутренняя среда организаций»

Цель занятия: выявить элементы внутренней и внешней среды современной организации.

1. На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их форму:

Факторы внутренней среды. Факторы внешней среды. Прямого воздействия. Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию

5. Акционеры
 6. Демократические преобразования, количество политических фракций
 7. Структура организации
 8. Поставщики
 9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд.вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
 10. Технология
 11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
 12. Конкуренты
 13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
 14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
 15. Миграция населения
 16. Местные органы управления
 17. Демографическая обстановка
 18. Правительственные органы
 19. Союзы и общества
 20. Уровень компьютеризации страны
 21. Экологические факторы
 22. Продолжительность жизни населения.
 23. Способ выполнения работы.
 24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
 25. Прогноз изменения уровня доходов населения
 26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
 27. Количество горячих точек в мире
 28. Построение системы управления на предприятии
 29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
 30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
 31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
 32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
 33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов.
2. Определить степень влияния вышеперечисленных факторов на эффективность работы:
- промышленного предприятия;
 - торговой фирмы.

Практическое занятие №5 **Цикл менеджмента**

Цель занятия: изучить и закрепить цикл менеджмента: понятие, содержание. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. Основные составляющие цикла менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Характеристика функций цикла. Функции управления: общие, специальные, конкретные. цикл менеджмента.

Теоретический блок:

Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) - основа управленческой деятельности. Характеристика функций цикла, их взаимосвязь и взаимообусловленность.

Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. Управление рассматривается как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями.

Функции управления – виды деятельности (виды управленческого труда), с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления.

Функции управления подразделяются на: общие – присущие всем системам управления; частные и специальные – отражают специфику организации.

Применительно к менеджменту выделяют следующие общие (ключевые) функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Каждая из четырех функций управления является для организации жизненно важной, выполнение всех функций пронизано процессами принятия решения и процессами передачи информации (коммуникациями).

Начинать менеджеру свои управленческие функции нужно с планирования, даже для выполнения простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники должны быть подготовлены для ее выполнения. Качество труда зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Чтобы определить точность выполнения планов, надо проконтролировать процесс труда.

Все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. Планирование обеспечивает основу для других функций и считается главным, так как все остальные функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Движение от стадии планирования к контролю, возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих.

Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

1. Функция планирования – по сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню.

Определение того, что требуется и как этого добиться.

Планирование – выбор целей и план действий по их осуществлению.

Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Планирование прокладывает курс, по которому организация будет идти, чтобы достичь цели. (Римский философ Сенека сказал: «Когда не знаешь, какая гавань тебе нужна, любой ветер будет попутным»). Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации:

1. Стратегическое планирование (высший уровень). Стратегия – оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы. Главная задача планирования на этом уровне – определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише. Стратегическое планирование – определение главных целей деятельности на рынке, например, разрабатываются новые возможности фирмы по внедрению новых нетрадиционных товаров и услуг, радикальное изменение технологии или даже изменение профиля.

2. Тактическое планирование (средний уровень) – определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактика – краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов; совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

3. Оперативное планирование (нижний уровень). Каждый менеджер на основе оперативных планов разрабатывает повседневную краткосрочную тактику.

Все три типа планирования есть общая система, которая называется генеральным или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации. Планирование помогает избежать неопределенности.

Принципы планирования:

1. Комплексность, полнота планирования (учет всех событий и ситуаций, имеющих значение для развития организации).

2. Точность (использование современных методов, средств, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов).
3. Непрерывность (единство перспективных и текущих планов).
4. Гибкость.
5. Экономичность (расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым выигрышем от планирования).

2. Организация – это функция, создающая условия для эффективной деятельности людей на основе координации их усилий. Данная функция нацелена на претворение намеченных планов в жизнь, предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы: персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.

Организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимосвязей между ними.

3. Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей для успешного выполнения работы и продвижения к намеченным целям. Для этого осуществляются: материальное (зарплата, премии и другое) и моральное (благодарность, фото на Доске почета и другое) стимулирование, создаются условия для проявления активности и саморазвития (социальная мотивация).

4. Контроль – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По его данным корректируются ранее принятые решения.

Существует 3 основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути.

Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:

1. Управленческий цикл Анри Файоля.
2. Общие и специальные функции управления.
3. Дайте развернутую характеристику контролю, как функции управления.
4. Виды планирования.
5. Принципы планирования.
6. Что такое мотивация и как она может быть реализована на предприятии.
7. Дайте определение понятию «цикл».
8. Чем стратегические планы отличаются от тактических?
9. Как Вы понимаете слово «стратегия»? В каком виде планирования оно используется?
10. Философия и миссия организации.

Обсуждение письменных рефератов на тему: «Цикл менеджмента»

Цель занятия: изучить цикл менеджмента и закрепить полученные знания.

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Особенности управления организациями в России.
2. Современные проблемы управления коммерческой организацией.
3. Основные функции управления.
4. Взаимосвязь функций управления.

Практическое занятие № 7

Организация и типы организационных структур

Теоретический блок:

Реализация процесса планирования зависит от того, насколько правильно и четко определены основные функциональные подразделения и установлены соотношения полномочий различных должностей.

Организация – это процесс создания структуры предприятия, выбора системы управления и определение взаимосвязи функциональных подразделений.

Структура – это строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами. Форма организации, она формируется для достижения целей организации, в ее рамках протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений).

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

Отношения между ними поддерживаются связями:

Горизонтальными (носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми) и вертикальными (связи подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления).

Связи могут носить линейный (отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью, отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений) и функциональный (имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления) характер. Число звеньев в структуре определяет ее уровень (одноуровневые и многоуровневые структуры). В зависимости от характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), в которых оговорены функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения – каждого исполнителя.

На организационную структуру управления оказывают влияние цели, принципы, методы и функции управления. Цель требует выделения подразделений, отвечающих за ее выполнение. Принципы и методы воздействуют на создание или расширение прав структурных подразделений.

В структуре управления выделяются следующие элементы:

1. Звенья (отделы) – к ним относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена лежит выполнение отделом определенной функции управления. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

2. Уровни (ступени) – совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

3. Связи - горизонтальные и вертикальные. Основное правило, которое необходимо соблюдать при проектировании структуры управления – вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд. Требования, принципы и факторы, влияющие на выбор организационных структур управления предприятием:

Требования:

1. Оптимальность (минимум числа ступеней);

2. Оперативность (быстрое принятие управленческих решений; распределение прав и ответственности);

3. Экономичность (рациональное разделение управленческого труда; минимум уровней управления);
4. Надежность (бесперебойность и достоверность информации);
5. Гибкость (способность изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде);
6. Устойчивость (сохранение основных свойств и целостности при внешних воздействиях).

Принципы построения:

- соответствие целям бизнеса;
- единство структуры и функций управления;
- первичность функций и вторичность органа управления;
- рациональное сочетание централизации, специализации и интеграции функций управления;
- связь с производственной структурой;
- соответствие потока информации структуре управления;
- комплексность охвата всех видов деятельности.

Факторы:

- размер предприятия;
- характер деятельности;
- отраслевые особенности (производство товаров, услуг, посредничество);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация кадров;
- сфера деятельности (местный, национальный, внешний рынок);
- особенности технологии, наличие финансов и др.

Типы организационных структур управления:

1. Бюрократические (иерархические) организационные структуры управления.

Положения: четкое разделение труда (следствием является необходимость использования специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности).

Разновидности: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные.

2. Адаптивные (органические) организационные структуры управления.

Главное свойство: способность легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидности: проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Самой распространенной является линейно-функциональная организация труда.

Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:

1. Что такое организация?
2. Что вы понимаете под структурой управления?
3. Какие связи между элементами структуры вы знаете?
4. Перечислите элементы структуры управления.
5. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
6. Назовите основные цели делегирования.
7. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования.
8. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности.
9. Что представляют собой полномочия?

10. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
11. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
12. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
13. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
14. Назовите основные требования к организационным структурам.
15. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
16. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
17. Дайте характеристику линейно-функциональной структуре управления.
18. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?
19. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

Составление и анализ схем организационных структур управления.

Цель занятия: изучить организационные структуры современных коммерческих организаций.

Задание 1.

Ниже представлена структура управления предприятия «Альфа»



Определите, к какому типу управленческих структур относится структура правления данного предприятия, и укажите ее основные черты.

Задание 2.

Составьте организационную структуру управления колледжа ИСТиД.

Задание 3.

На предприятии имеется совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб). Составьте структуру управления организацией и определите ее тип.

Практическое занятие №10.

Методы управления и их характеристика

Теоретический блок:

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей.

Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией (в практике менеджмента выделяются экономическая, властная и духовная мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально- психологические):

- 1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счет лучшей организации деятельности работников и подразделений).
- 2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).
- 3) Социально-психологические методы управления (совокупность приемов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:

1. Что такое методы управления?
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления.
3. Что представляют собой социально-психологические методы управления?
4. Как воздействуют экономические методы управления?

Решение ситуационных задач по теме «Методы управления и их характеристика»

Цель занятия: изучить методы управления; выявить положительные и отрицательные моменты каждого из методов управления.

Ситуация 1.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь»

Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Ситуация 2.

В иерархической теории Маслоу выделяется 5 групп потребностей человека, 3 из которых относятся к потребностям «высших уровней» (вторичные потребности). Их обобщенно называют «социальные потребности», «потребности в уважении» и «потребности в самовыражении».

В свою очередь, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили методы удовлетворения указанных потребностей высших уровней работников на предприятии, что показано ниже.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии (по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури):

Социальные потребности:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.
4. Не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят

организации реального ущерба.

Потребности в уважении:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечить им положительную обратную связь по достигнутым результатам.
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Задания:

1. Внесите изменения в указанные перечни методов удовлетворения потребностей высших уровней применительно к современным российским условиям, дополнив или (и) сократив их.
2. Укажите, в какой мере, по вашему мнению, в наших условиях используется каждый из этих методов удовлетворения потребностей работников? Покажите отрицательные последствия недостаточного применения некоторых методов удовлетворения потребностей работников.

Практическое занятие №11. Стили руководства

Стили руководства: понятие, классификация, виды. Факторы, влияющие на формирование стиля управления. Эффективность различных стилей управления.

Теоретический блок:

Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

1. Авторитарный (авторитарный) стиль – централизация власти в руках одного руководителя; ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Авторитарно принимает или отменяет решения, не дает возможности подчиненным проявить инициативу, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит.

Новое воспринимается с осторожностью, в работе практически пользуется одними и теми же методами. При первом благоприятном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей. По его мнению, лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы.

Достоинства стиля:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в «молодых», недавно созданных фирмах, позволяет быстрее и успешнее справиться с трудностями становления.

Очевидные недостатки стиля:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных фирмах – бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- высокая зависимость группы от постоянного прессинга руководителя.

Преодолеть эти недостатки позволяют экономические и социально – психологические методы управления, свойственные демократическому стилю.

2. Демократический стиль - характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность не концентрируется, а распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Инструкции – в форме предложений, речь не сухая – а товарищеский тон, похвала и порицание – с учетом мнения коллектива. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у них развивается самостоятельность – это способствует восприятию достижения целей организации, как своих собственных. Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя.

Взаимодействие руководителя и подчиненных основано на сотрудничестве.

Демократический стиль позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально – договорные стимулы труда;
- включать психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- создать благоприятный климат в коллективе.

3. Либеральный стиль - отличается полной свободой коллективных и индивидуальных решений сотрудников при минимальном участии руководителя.

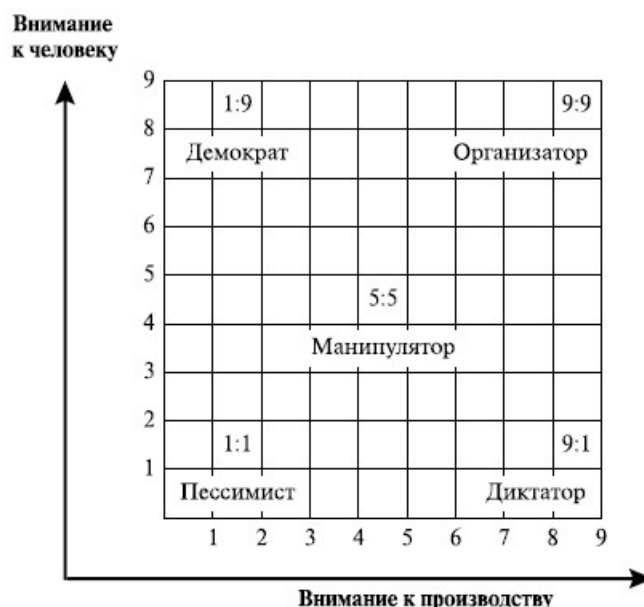
Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Менеджер либерал обычно предпринимает решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты.

В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставить подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Во взаимоотношениях с подчиненными корректен и вежлив, положительно реагирует на критику, не любит контролировать их работу, не может отказать работнику, не чувствуя себя виноватым. Его больше волнует, что о нем думают сотрудники.

Либералы непринципиальны, под влиянием разных людей и обстоятельств могут менять решение по одному и тому же вопросу. Он может сам выполнить работу за нерадивого подчиненного, т.к. не любит увольнять плохих работников. Главное для него – поддержание хороших отношений с подчиненными, а не результат работы. Арсенал средств воздействия на коллектив – просьбы, уговоры. При кризисных ситуациях, когда требуются энергичные действия всей команды – хорошие личные отношения исчезнут, а деловых при таком стиле нет.

Решетка менеджмента (характерные типы управленческого поведения):

Трудовая деятельность разворачивается в «силовом поле» между производством и человеком (рис 1).



Практические задания и темы рефератов

1. Тест «Определение стиля руководства трудовым коллективом»

Данный опросник позволяет определить стиль руководства и тип лидера-руководителя в трудовом коллективе. *Инструкция.* Перед Вами 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трёх утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о конкретном руководителе.

1. а) Требуется, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
 б) Старается всё решать вместе с подчинёнными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
 в) Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2. а) Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
 б) Приказывает так, что хочется выполнить.
 в) Приказывать не умеет.
3. а) Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
 б) Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
 в) Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
4. а) Его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу.
 б) В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
 в) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. а) Наверное, он консервативен, так как боится нового.
 б) Инициатива подчинённых руководителем не принимается.
 в) Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
6. а) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
 б) Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.
 в) Критику выслушивает, даже собирается принимать меры, но ничего не предпринимает.
7. а) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
 б) Ответственность распределяет между собой и подчинённым.
 в) Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. а) Регулярно советуется с подчинёнными, особенно с опытными работниками.

- б) Подчинённые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- в) Не допускает, чтобы подчинённые ему советовали, а тем более возражали.
9. а) Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчинёнными.
- б) Регулярно общается с подчинёнными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
- в) Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчинённых.
10. а) Всегда обращается к подчинённым вежливо, доброжелательно.
- б) В обращении с подчинёнными часто проявляет равнодушие.
- в) По отношению к подчинённым бывает нетактичным и даже грубым.
11. а) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
- б) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жёсткие методы руководства.
- в) Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. а) Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
- б) Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
- в) Он не может действовать сам, а ждёт «подталкивания» со стороны.
13. а) Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- б) Он требователен, но одновременно и справедлив.
- в) О нём можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14. а) Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчинённых.
- б) Всегда очень строго контролирует работу подчинённых и коллектива в целом.
- в) Контролирует работу от случая к случаю.
15. а) Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
- б) Часто делает подчинённым выговоры, замечания.
- в) Не может влиять на дисциплину.
16. а) В присутствии руководителя подчинённым всё время приходится работать в напряжении.
- б) С руководителем работать интересно.
- в) Подчинённые предоставлены сами себе.
- По всей совокупности ответов определяется доминирующий стиль руководства: авторитарный, демократический или либеральный.
- А - АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ*
- Л – ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ*
- Д – ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ*

2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. «Публий Красс... велел инженеру доставить большую из двух корабельных мачт, которые он видел при посещении им Афин, дабы соорудить из нее задуманную им метательную машину; грек же, основываясь на своих знаниях, позволил себе нарушить приказ и привез ту из мачт, которая была меньше, но вместе с тем, как подсказывал ему опыт, и более пригодной для указанной цели. Красс, терпеливо выслушав его доводы, ...»

Вопрос: какое решение, на Ваш взгляд, принял Публий Красс? В чем смысл управленческой проблемы?

Ситуация 2. «Увидев меня в гараже, Чарли подошел, обнял одной рукой и поинтересовался: «Чем это ты так угнетен?» «Мистер Бичем, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя зона заняла тринадцатое место».

«А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-то быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: «Но

послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться на последнем месте два месяца подряд!» .

Вопрос: что именно сделал в этой ситуации руководитель (Чарли)? Какие социально-психологические феномены им были использованы?

Ситуация 3. Начальник участка говорит: «Алексей, ты знаешь? Вот там, вон, в главном корпусе, пойдешь, вон там, ну понял? Там вот, гм, да, здесь, лежит. Возьми. Принесешь сюда. Потом, ну, там обработаете. Понял, да? Потом мне покажешь».

Вопрос: что представляет собой поведение руководителя в данной ситуации? Чем оно обусловлено? Какие последствия оно будет иметь?

3. Тест «Способны ли вы быть лидером?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Умеете ли Вы отказывать другим в их просьбах?
2. Избегаете ли Вы столкновений, даже когда думаете, что правы?
3. Легко ли подчиняетесь правилам и предписаниям?
4. Вы часто извиняетесь?
5. Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
6. Стараетесь ли Вы модно одеваться?
7. Если одежда неудобная, но идет Вам, будете ли Вы НОСИТЬ ее?
8. Приходилось ли Вам когда-нибудь вести себя грубо на дороге?
9. Вы нетерпеливы с людьми, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
10. Используете ли Вы нецензурные выражения?
11. Выставляете ли людей в невыгодном свете?
12. Раздражают ли Вас мнения, высказываемые по телевизору?
13. Можете ли честно сказать подчиненному, что Вас не устраивает его работа?
14. Вы всегда говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
15. Считаете ли Вы себя нетерпимым?
16. Раздражаетесь ли, если проигрываете в споре?
17. Главные решения в жизни принимают за Вас другие?
18. Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
19. Одеваетесь ли Вы так, чтобы привлечь внимание?
20. Нормально ли чувствуете себя в толпе?

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Рекомендуемая литература

Основные источники:

1. Мальшина Н.А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с. — 978-5-4488-0154-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>
2. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учебное пособие / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 174 с. - ISBN 978-5-392-16355-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=251691> (03.12.2015)
3. Жабина, С. Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании : учебник для студ. учреждений средн. проф. образования / С.Б. Жабина, О.М. Бурдюгова, А.В. Колесова. - 2-е изд., стереотип. - М. : Академия, 2018. - 319 с. - (Профессиональное образование). - Библиогр.: с. 314-315. - ISBN 978-5-4468-6164-4 (5)

Дополнительные источники:

1. Минько Э.В. Организации производства и менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр

Медиа, 2017. — 136 с. — 978-5-4486-0020-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70614.html>

2. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008) (01.02.2017).

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный руководитель – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям.

Адаптивная структура – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

Административные полномочия – форма полномочий, передаваемая административным руководителям, в отличие от линейных полномочий, которые передаются подчиненным.

Акционерное общество (ОАО и ЗАО) – это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций. Участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риски убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащим им акций. Виды акционерных обществ: открытое и закрытое. В открытом АО акции продаются на свободном рынке, в закрытом АО – только среди сотрудников.

Анализ внешней среды – процесс выявления внешних факторов влияния, с целью определения возможностей и опасностей.

Ассоциация – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

Бюджет – план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

Бюрократия – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Вербальная коммуникация – это информация, которая передается при помощи слов.

Вертикальное разделение труда – разделение и координации усилий и выполнение составляющих работу компонентов. Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Взаимоотношения участников организации – это совокупность формальных и неформальных контактов персонала в процессе трудовой деятельности, способствующих информационному обмену.

Власть – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть, основанная на вознаграждении – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

Власть, основанная на принуждении – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, ограничив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Влияние – это процесс воздействия одного субъекта (влияющего) на поведение другого субъекта (влияемого).

Влияние через участие подчиненных в процессе предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

Внешнее вознаграждение – сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода вознаграждений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

Внешняя среда – это совокупность внешних факторов влияния на деятельность организации.

Внутреннее вознаграждение – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Внутренние переменные – ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

Внутренняя среда организации – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации.

Вторичные потребности – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как самореализация, привязанность и власть.

Гигиенические факторы – согласно двухфакторной теории Герцберга – это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

Горизонтальное разделение труда – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Группа – два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый индивидуум влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

Двухфакторная модель Герцберга – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы.

Делегирование – передача сверху вниз задач и прав подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

Деловая этика – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

Деловой этикет – это установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов, который включает в себя детально разработанную систему правил учтивости, описывает формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, правила ведения переговоров, основы культурного поведения за столом, формы поздравлений, уместность преподнесения тех или иных подарков и т.д.

Демократический руководитель – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди уже мотивированы потребностями высшего уровня. Он мотивирует своих подчиненных, создавая такой организационный климат, где люди мотивируют себя сами.

Дерево решений – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Децентрализованная организация - организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Динамика внешней среды - постоянное движение объектов и процессов внешней среды, т.е. изменение состояния факторов.

Дисфункциональный конфликт - конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Дифференциация работ – это их распределение между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации не являющийся законченным целым (изготовление отдельной детали).

Единоначалие – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Жизненный цикл организации:

- определенная последовательность предсказуемых состояний в течение длительного времени существования организации;

- период, в течение которого организация принципиально меняет внутренние ценности и ориентации.

Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена в определенный срок и определенным образом в процессе реализации цели.

Законная власть – влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

Закрытая система – система, не имеющая материального, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

Запрограммированное решение – выбор, путь к которому ведет через определенную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризуемая многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей Маслоу – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Инцидент – это тот случай, который инициирует открытое противостояние сторон.

Инновация – это процесс рождения новых идей, подходов, направлений в какой-либо сфере и осуществления их на практике.

Имидж организации – впечатление, которое организация оказывает на сотрудников, клиентов и общественность в целом.

Интеграция – процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Информационно-управляющая система – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

Канал связи – средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной.

Картель – организационная форма, при которой не ликвидируется производственная и коммерческая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов (цены, квоты, рынки, условия реализации и т.д.).

Коммуникация – обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Коммуникационная сеть – система физических каналов связи и коммутационного оборудования, реализующая тот или иной низкоуровневый протокол передачи данных.

Конкурентное преимущество – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Конгломерат – это организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности.

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Консорциум – одна из форм временных объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими предприятиями, компаниями, фирмами, банками, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению наукоемких и капиталоемких проектов, в т. ч. международных.

Конфликт – это особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающийся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Конфликтогены – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Концерн – это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством систем участия, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

Координация – согласование поведения элементов в пределах одного уровня (прямое управление).

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемый всеми членами конкретной организации и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в миссии, организации и идеологии управления; в ценностях, нормах, ожиданиях поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Корпорация – это организация или союз организаций, созданных для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо.

Косвенные факторы окружающей среды - факторы, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но, тем не менее, влияют на ее деятельность.

Либеральный руководитель - руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и в самоконтроле за работой.

Лидер - человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Лидерство - способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Линейные отношения – это отношения подчинения между руководителем и рядовыми сотрудниками.

Линейные полномочия - полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Люди – это конкретные лица, составляющие коллектив предприятия со всем разнообразием их индивидуальным и коллективных качеств и поведения.

Масштаб отклонений – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Межличностные стили разрешения конфликтов – недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления.

Менеджер:

– наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.

- это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей.

Метод – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности.

Механистическая структура - традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

Миссия – это главная идея создания организации, предназначение организации.

Модель – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Модель Портера-Лоулера – процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Мотиваторы – в двухфакторной теории Герцберга это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

Мотивация – процесс побуждения самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Невербальная коммуникация – передача информации посредством невербальных средств общения (жестов, мимики, телодвижений, интонаций и т.д.).

Незапрограммированное решение – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Неформальная организация – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Норма управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу

Обратная связь – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

Объект конфликта – это конкретная, материальная или духовная ценность, к обладанию, или пользованию которой стремятся противоборствующие стороны.

Объект управления – это социально-экономическая система (организация в целом, подразделение, сотрудники и т.п.).

Окружение прямого воздействия – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

Организационная культура – интегральная характеристика организации (ее ценностей, норм, образцов поведения, стилей управления, способов оценки результатов, способов разрешения конфликтов и пр.), данная в языке символов, традиций, привычных стандартов деятельности. Это эволюционный (регулирование и воспроизводство) и стратегический инструмент развития организации.

Организационная структура – структура, элементами которой являются подразделения организации разного уровня иерархии, а отношениями – отношения с включения одних элементов в другие и их руководство-подчинение.

Организация:

- это социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой;

- самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла.

Организация (как процесс) - это процесс объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей.

Организационные изменения:

- это преобразование организации между двумя моментами времени.

- это освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Организационное проектирование – разработка организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

Организационные отношения – взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении организации.

Организационный порядок – это совокупность автоматически действующих норм и правил поведения и решения управленческих задач, в соответствии с которыми исполнители могут поступать самостоятельно, не обращаясь за указаниями к руководству.

Ответственность – это обязательство сотрудника выполнить поставленную задачу и отвечать за ее удовлетворительное исполнение.

Открытая организация – это целостный комплекс взаимосвязанных элементов, который имеет особое единство с внешним окружением или это самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла.

Открытая система – система, функционирующая и развивающаяся на основе постоянного материального, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

Первичные потребности – психологические, врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

Передача информации по вертикали – движение информации с верхних уровней организации на нижние, или с нижних уровней организации на верхние.

Передача информации по горизонтали – это движение информации из одного подразделения в другое, находящихся на одном уровне управления организации.

Планирование:

- это процесс принятия конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем..

- это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством.

Подразделение - формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Подсистема

- это набор частей и элементов, представляющих автономную область внутри системы (выделение внутренней системы по определенному признаку);

- выделенное из системы множество взаимосвязанных элементов, объединенных некоторым целевым назначением. Разделение системы на подсистемы, а подсистемы – на более мелкие можно продолжать до тех пор, пока остаются элементы (минимум два), объединенные общим признаком и целью.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Построение организации – процесс формирования структуры организации.

Потребность – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Предварительный контроль - фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

Предметом конфликта является та реальная или воображаемая проблема, которая подлежит решению и становится причиной конфликтной ситуации.

Предмет труда руководителя – это либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды об ее потребностях (требованиях) к конкретному объекту управления.

Предприниматель – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

Принципы управления – основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами.

Проблема – отличие желаемого состояния объекта управления от действительного.

Прогнозирование – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Производительность – это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов, или относительная эффективность и экономичность организации.

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Процесс коммуникации – обмен информацией между двумя или более людьми.

Процесс управления – общий объем непрерывных взаимосвязанных управляющих воздействий или функций управления в рамках организации.

Процессуальные теории основаны на изучении поведения человека, которое определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, относительно способа достижения желаемого для себя результата.

Процессный подход к управлению – подход к теории управления, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Разделение труда – обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами. Это служит основой их дальнейшей специализации.

Разумная вера – влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние имеет соответствующую компетенцию. Знания руководителя принимаются на веру.

Рациональное решение – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Реальная власть – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться.

Результат труда руководителей – управленческое решение, выработанное на основе: либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Решение – выбор альтернативы.

Риск – уровень неопределенности в предсказании результата.

Роль руководителя – это модель поведения, которую руководитель реализует в зависимости от управленческой ситуации.

Руководитель – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования.

Руководитель высшего звена – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

Руководители среднего звена – руководители основных подразделений организации.

Руководители низшего звена – руководители, работающие непосредственно с исполнителями.

Руководитель, ориентированный на задачу – руководитель, занимающийся, прежде всего, организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

Руководитель, ориентированный на коллектив – руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем улучшения человеческих отношений.

Связующий процесс в управлении – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и коммуникация.

Синдикат – организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольных прибылей.

Синергия – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующийся тем, что это действие сильнее действия каждого компонента в отдельности.

Система:

- это целое, созданное из взаимосвязанных и взаимозависимых частей и элементов для целенаправленной деятельности;

- совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных единством цели и общими целенаправленными правилами взаимоотношений;

- упорядоченное множество объектов, интенсивность взаимосвязей которых превышает интенсивность отношений с объектами, не входящими в данное множество, т.е. с внешней средой.

Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система управления – совокупность объекта управления (управляемой системы), присоединенного к нему субъекта управления (управляющей системы) и исполнительных органов (исполнительной системы), представляющая собой организованную динамическую систему с обратной связью, в которой реализуются причинно-следственные связи с помощью каналов управления и обратной связи.

Системный подход к управлению – методология управления, характеризующаяся одновременным комплексным всесторонним рассмотрением объекта изучения, будь то процесс, явление, изделие, факт или информация.

Ситуационный подход к управлению – концепция, утверждающая, что оптимальное решение проблемы – это функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

Ситуация – это определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени.

Сложность внешней среды – это количество внешних факторов, на которые организации приходится реагировать.

Слухи – информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

Совместное предприятие – международное предприятие, создающееся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

Содержательные теории мотивации – теории, основанные на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать.

Сопrotивление изменениям – это поведение работников, характеризующееся противодействием осуществлению перемен в организации.

Социальная ответственность – действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

Социотехническая система – система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

Среда ближнего окружения (локальная среда) – это среда двустороннего (прямого) воздействия. К ним относятся факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации и испытывающие такое же ответное влияние со стороны организаций.

Среда косвенного воздействия – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но, тем не менее, влияют на нее.

Средства труда руководителей – это мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации.

Стандарт – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стиль руководства – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

Стиль управления – это характеристика того, как принимается (управленческая форма) и каким образом реализуется (рычаг управления) управленческие решения.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь достижению целей организации.

Стратегия – общее направление развития организации, нацеленное на поддержание успеха объекта управления в долгосрочной перспективе.

Стресс:

- это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

- это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Структура управления – это соотношение уровней управления и функциональных подразделений (функциональных областей - областей деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом).

Структурные методы разрешения конфликтов – разъяснение требований к работе; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Субъект управления – это подразделение системы управления, источник воздействия, менеджер (руководитель).

Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий контроль – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

Теория ожидания – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели. Теория потребностей МакКлеланда – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости – процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу.

Технология – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы – для получения желаемых продуктов или услуг.

Тип совместной деятельности или формой организации совместной деятельности понимают способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем.

Транснациональная корпорация – это:

- особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей свою деятельность на мировом рынке посредством зарубежных филиалов и дочерних обществ;

- национальная компания с зарубежными активами, т.е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере деятельности.

Трест – организационная форма, при которой предприятия, объединенные в единый производственный комплекс, теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность.

Убеждение – это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, что нужно делать, а не в форме указания, как надо делать.

Унитарное предприятие – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество.

Управление это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.

Управление конфликтом - это устранение причины, способствующей его появлению, и приведение поведения участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе.

Управление организационными изменениями – это обеспечение организационного развития, то есть движение организации в заданном направлении в течение определенного времени на основе критического анализа текущей ситуации и умелого сочетания передовых достижений и прошлого опыта.

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – это диверсифицированная многофункциональная структура, образующаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий.

Формальная организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Функции управления – это самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности.

Функциональные области – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Например, маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Функциональный конфликт – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации

Харизма – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным капиталом (складочным) капиталом.

Холдинг – это организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

Целевое управление – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Цель:

- наиболее предпочтительное состояние системы в будущем;

- конкретные конечные результаты или состояния, которых хотят достигнуть работники предприятия совместными усилиями.

Централизация – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Элемент системы – неразложимый далее компонент (единица анализа) сложных предметов, явлений, процессов.

Эскалация конфликта – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Эффективность менеджмента – способность управляющей системы обеспечить организации достижение намеченных целей с минимизацией затрат. Количественно эффективность менеджмента определяется как отношение результата к необходимым для этого затратам.