

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

Факультет гуманитарный  
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой  
Колпина Л. Г.

---

21.02.2018 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета  
Пуйман С. А.

---

21.02.2018 г.

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Электронный учебно-методический комплекс  
для студентов специальности 1-19 01 01 Дизайн (по направлениям)*

Составитель

Шелег М. В., старший преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета Института  
протокол № 7 от 27.02.2018 г.

УДК 005(075.8)  
ББК 65.290–2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета (протокол № 6 от 20.12.2017 г.);

*Шелег Е. М.*, доцент кафедры финансов Белорусского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, доцент.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению  
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента  
(протокол № 5 от 22.12.2017 г.)

О75 **Шелег, М. В.** Основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-19 01 01 Дизайн (по направлениям) [Электронный ресурс] / Сост. М. В. Шелег. – Электрон. дан. (1,2 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2019. – 167 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

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

Номер гос. регистрации в НИРУП «Институт прикладных программных систем» 1801815232 от 14.04.2018 г.

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

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-288-0

© Институт современных знаний  
имени А. М. Широкова, 2019

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Основы менеджмента» составлен в соответствии с учебными планами учреждения высшего образования для специальности 1-19 01 01 специальности «Дизайн (по направлениям)», учебной программой учреждения высшего образования, образовательным стандартом высшего образования ОСВО 1-19 01 01-2013 специальности «Дизайн (по направлениям)».

Главной целью учебно-методического комплекса является оказание методической помощи студентам в освоении и систематизации учебного материала, повышения качества знаний студентов и подготовки к итоговой аттестации (зачету) по курсу «Основы менеджмента».

Задачи ЭУМК:

- обеспечение систематизации теоретического и практического уровня освоения дисциплины;
- правильное планирование и организация подготовки к семинарским занятиям;
- правильное планирование и организация самостоятельной работы студентов;
- оценка контроля знаний студентов.

Структура учебно-методического комплекса соответствует требованиям к оформлению учебных материалов и состоит из четырех разделов: теоретического, практического, контроля знаний и вспомогательного.

Теоретический раздел включает краткий курс лекций по 10 темам дисциплины в объеме, предусмотренном учебной программой дисциплины, учебным планом специальности «Дизайн (по направлениям)» – 20 часов. Содержание тем дисциплины полностью соответствует учебной программе.

В практическом разделе содержатся материалы для проведения семинарских занятий, что способствует повышению эффективности образовательного процесса: планы семинарских занятий, перечень тем рефератов, рекомен-

дуемая литература, тесты. Учебной программой и учебными планами специальностей предусмотрено 14 часов семинарских занятий.

Раздел контроля знаний содержит материалы, позволяющие определить соответствие результатов учебной деятельности обучающихся требованиям образовательных стандартов высшего образования и учебно-программной документации образовательных программ: примерный перечень тем рефератов, тестовые задания, варианты контрольной работы, кроссворды по дисциплине, примерный перечень вопросов для подготовки к зачету.

Вспомогательный раздел содержит учебную программу дисциплины «Основы менеджмента», список основной и дополнительной литературы, перечень интернет источников, глоссарий.

Изучение материала ведется в форме лекций и семинаров. Программой предусмотрено 79 часов, из них 34 часа аудиторные занятия (20 часов лекций и 14 часов семинарские занятия) и 45 часов – самостоятельная работа студентов.

ЭУМК по дисциплине «Основы менеджмента» предназначен для студентов 4 курса специальности «Дизайн (по направлениям)», также может быть использован студентами 1-3 курсов специальности «Культурология (по направлениям)» при изучении раздела «Основы менеджмента» по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. Краткий курс лекций

### Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

#### Вопросы

1. Предмет, цели и задачи курса.
2. Понятия «менеджмент», «менеджер». Требования, предъявляемые к менеджеру.
3. Цели и задачи менеджмента, стадии развития менеджмента.
4. Исторические периоды развития менеджмента: древний, индустриальный, период систематизации, информационный.

#### 1. *Предмет, цели и задачи курса*

В современных условиях развития Республики Беларусь высокие требования предъявляются к системам управления организациями. Чаще всего именно факторы, связанные с управлением, оказывают решающее воздействие на эффективность деятельности. Предметом менеджмента является управление людьми, а через них – социально-экономическими процессами в самых разных сферах человеческой жизни и деятельности. Поэтому овладение наукой и практикой управления является важнейшей задачей любой современной личности.

Цели учебной дисциплины: сформировать у студентов систематические представления о подходах к изучению и применению теории и практики менеджмента; усвоение студентами глубоких знаний по эффективному управлению современной организацией; приобретения студентами компетенций, практических навыков и умений решения задач организационно-экономического управления в условиях развития рыночных отношений; повышение общепрофессионального уровня студентов для дальнейшего применения в сфере дизайнерских услуг.

Задачи учебной дисциплины: получение знаний об основных терминах и понятиях, сущности менеджмента; усвоение базовых принципов и методологии управленческой деятельности; выработка навыков анализа и проектирования

организационной структуры предприятия, выполнения функций и использование методов менеджмента, а также формулировки управленческих решений с использованием информационных технологий и экономических методов; овладение техникой управления адаптацией, конфликтами и изменениями в организации; создание представления о системе современных управленческих технологий; освоение студентами содержания деятельности по управлению организацией; усвоение студентами комплекса теоретических положений, объясняющих эффективность работы предприятия, фирмы, организации

## ***2. Понятия «менеджмент», «менеджер». Требования, предъявляемые к менеджеру***

Термин менеджмент происходит от английского "management" – управление, организация, руководство. Очень часто менеджмент так и интерпретируется как управление. Однако это не совсем точно. Понятие "управление", с одной стороны, шире, чем менеджмент, а с другой – не полностью отражает содержание менеджмента.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации"(М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

Современное понимание менеджмента многозначно: наука об управлении; практика управления; искусство управления; управленческий орган предприятия; элемент национальной культуры.

Менеджмент как наука, область знаний изучает принципы и закономерности управления социально-экономическими процессами: функции управления, методы управления, культуру управления, лидерство и т. д.

*Объектом науки менеджмента* выступает деловая организация и

совместная деятельность людей в ней, а также финансовые, инвестиционные, производственные и др. процессы, обеспечивающие достижение поставленных целей.

*Предметом науки менеджмента* являются межличностные и межсистемные отношения, возникающие в процессе управления организацией.

Современный менеджер – это руководитель, занимающий постоянную должность, имеющий профессиональную подготовку и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности коллектива предприятия (фирмы), функционирующей в рыночных условиях, использующий навыки делового общения, современные научно-обоснованные формы и методы воздействия на подчиненных.

Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности в принятии решений и ответственности за них, способствуют поиску оптимальных экономических, организационных и научно-технических решений в отношении нововведений. Поэтому к современному менеджеру любого уровня предъявляются весьма высокие профессиональные требования. Основные из них:

наличие общих знаний в области управления предприятием определенной сферы деятельности;

компетентность в вопросах технологии производства в конкретной отрасли, к которой относится фирма (предприятие);

владение навыками администрирования и предпринимательства, умение владеть ситуацией, проявлять инициативу и творчество;

способность принимать обоснованные и компетентные решения на основе анализа ситуации и знания возможностей коллектива;

наличие практического опыта в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых фирма уже работает или намеревается работать;

умение анализировать деятельность и действия конкурентов;

способность предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, меры государственного регулирования экономики;

знание делового потенциала своих подчиненных, их способностей и физических возможностей выполнения конкретных поручений;

гражданственность, требовательность к себе и другим, высокий уровень общей управленческой культуры.

### ***3. Цели и задачи менеджмента, стадии развития менеджмента***

Цель менеджмента состоит в обеспечении рентабельной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке путем рациональной организации производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей и на основе эффективного использования кадрового потенциала и материальных ресурсов.

Практическая цель менеджмента – это управление, ориентированное на успешную деятельность, качественное решение производственных, хозяйственных, коммерческих и других задач, стоящих перед каждой организацией и отдельно взятым человеком.

Практика хозяйственной или коммерческой деятельности ставит и такие цели менеджмента, как выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени, в том числе и в кризисных ситуациях.

Не менее важная цель менеджмента – это обеспечение определенного уровня прибыли, которая может быть достигнута за счет минимизации затрат на сырье, материалы, энергию, оплату труда, а также максимизации доходов от результатов деятельности.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся:

определение конкретных целей развития предприятия;

выявление приоритетных целей, очередности и последовательности их решения;

разработка стратегии развития предприятия;

выработка системы мероприятий для решения поставленных задач на различные временные периоды;

определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

установление контроля за выполнением поставленных задач, координация работы всех подразделений и учет изменений рыночной ситуации;

стимулирование работы сотрудников предприятия.

Для современного менеджмента характерны следующие черты:

а) целенаправленность управления – разработка целей, ориентированных на достижение эффективности производства: получение оптимальных результатов при минимальном использовании ресурсов;

б) последовательность стадий управленческого процесса: стратегическое управление, оперативное управление, контроль.

Стратегическое управление – выработка целей менеджмента; прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов; перспективное планирование, как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

Оперативное планирование – организация как создание нужной структуры и необходимых ресурсов, руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

Контроль – анализ достигнутых результатов (обратная связь), выступает как исходный пункт нового цикла управления.

#### ***4. Исторические периоды развития менеджмента: древний, индустриальный, период систематизации, информационный***

В развитии теории и практики управления выделяют несколько исторических периодов.

I период – древний (9-7 тысячелетие до н.э. – XVIII в.). Первые, самые простые зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. Управление осуществля-

лось сообща, старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности.

В период 3000-2800 гг. до н.э. начал формироваться государственный управленческий аппарат в Древнем Египте.

В 470-399 гг. до н.э. Сократ провозгласил принцип универсальности управления, дал характеристику управления как особой сферы деятельности.

В 428-348 гг. до н.э. Платон дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

В 356 – 323 гг. до н.э. Александр Македонский развил теорию и практику управления войсками.

II период – индустриальный (1776 – 1890 гг.). Англичане Томас Гоббс и Джеймс Стюарт доказывали, что основной мотив поведения людей заключается в стремлении к власти. Английский философ И. Бенгам писал, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовольствие.

В этот период наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении принадлежит английскому экономисту Адаму Смиту, который в 1776 г. В своем «Исследовании о природе и причинах богатства народов» и в других трудах сформулировал:

- принцип «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей;
- сделал анализ различных форм разделения труда;
- изложил свою концепцию контроля и расчета оплаты труда.

Начиная с А. Смита, в эпоху промышленной революции конца XVIII – начала XIX века, стали выдвигаться прикладные разработки, которые попытались определить: нормы выработки и вознаграждения; оптимальную скорость работы оборудования; объемы выпуска продукции; формы совершенствования организации производства и труда.

Англичанин Ричард Аркрайт заложил основы индустриального управления или управления организацией производства. Он ввел иерархический принцип организации производства. Ему удалось добиться непрерывности техноло-

гического процесса на основе разделения труда; планирования размещения оборудования; координации работы машин и персонала; обеспечения дисциплины.

В 1800 – 1826 гг. английский ученый Роберт Оуэн выдвинул и реализовал на практике идеи: гуманизации управления производством; улучшения условий труда и быта рабочих; создания сети магазинов с товарами первой необходимости по доступным ценам; повышения минимального возраста детей, привлекаемых к работе; создания в рабочих поселках школ; сокращения продолжительности рабочего дня и т.д.

В 1833 г. английский математик Чарльз Беббидж разработал проект «аналитической машины» – прообраз современной вычислительной машины, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III период – систематизации (1856 – 1960 гг.). То, что сегодня называют менеджментом, в сущности зародилось во времена промышленной революции XIX века. В этот период формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат управления, а также в историю развития менеджмента входят следующие имена:

Фредерик Тейлор – американский инженер, положивший начало развитию школы научного управления, и его последователи – американцы Лилиан и Френк Гилберты;

Анри Файоль – французский управляющий горнодобывающей компании, «отец» менеджмента, основоположник административной школы управления, и его последователи – американский инженер-механик Г. Эмерсон и автомобильный король Генри Форд; Макс Вебер – немецкий ученый, юрист, экономист, социолог;

Элтон Мейо – американский специалист в области менеджмента, Мэри Паркер Фоллетт – американский доктор социологии; А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк – американские социологи, представители школы человеческих отношений (поведенческой школы).

Вышеперечисленные исследователи искали более систематизированные подходы к управлению, их исследования легли в основу современного IV периода в истории развития менеджмента.

IV период – информационный (с 1960 г. по настоящее время). Этот период характерен формализацией ряда управленческих функций с помощью ЭВМ, что позволяет решать многокритериальные задачи.

Существует два подхода решения многофункциональных задач управления:

– системный подход, представители: Честер Бернанд – американский исследователь, сформулировал концепцию социальной ответственности корпорации; Питер Друкер – американский теоретик в области управления, который считал, что управленческая элита является основой предпринимательства, самоуправление и цели организации должны быть взаимосвязаны; Э. Атос, Р. Паскаль, Т. Питерсон, Р. Уотермен – американские исследователи, выдвинули концепцию «7-S»;

– ситуационный подход. Основоположник – американский специалист в области менеджмента И. Ансофф.

## **Тема 2. Эволюция менеджмента. Современные подходы и концепции менеджмента**

### **Вопросы:**

1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины.
2. Школа научного управления.
3. Классическая (административная) школа управления.
4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Современный менеджмент. Управленческие концепции современного менеджмента.
6. Процессный подход. Системный подход в менеджменте. Ситуационный подход.

## ***1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины***

Под научными основами менеджмента понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практику менеджмента научными рекомендациями. Наука об управлении получила развитие в трудах ученых – Д. М. Гвишиани, Г. Х. Попова, А. В. Попова, Ю. П. Васильева, О. С. Виханского, Э. М. Короткова, А. Файоля, П. Друкера, М. Х. Мескона, С. Фишера, М. Портера и др.

Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные требования:

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами для эффективного выполнения задач.

В развитие современной теории и практики управления внесли существенный вклад:

- школа научного управления;
- школа административного управления (классическая школа);
- школа управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- школа управления с позиций науки о поведении и др.

## ***2. Школа научного управления***

Это – первая школа научного менеджмента. Она получила развитие в США в начале XX века. Ее основоположником был Фредерик Тейлор (1856 – 1915). Он изложил взгляды на менеджмент, которые касались 3-х проблем: нормирования труда; роли менеджера; вознаграждения и стимулирования.

Ф. Тейлор провел серию экспериментов, в которых выявил факторы, влияющие на уровень производительности труда, оптимальные режимы работы оборудования, апробировал стимулирующие системы оплаты труда.

Американские инженеры Лилиан и Френк Гилберты последователи Ф. Тейлора – провели исследования трудовых процессов, усовершенствовали хронометражные методики, разработали научные принципы организации рабочего места.

Таким образом, к 1916 г. сформировалась первая научная школа управления, получившая несколько названий: школа научного менеджмента, классическая, рационалистическая, традиционная.

Сущность системы Тейлора сводится к следующим моментам:

рациональная организация труда;

разработка и применение принципов материального поощрения;

разработка формальной структуры организации, разделение распорядительского и исполнительского труда;

организация учета и отчетности на предприятии;

определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.

Ф. Тейлор сформулировал общие принципы управления, следование которым сделает организацию производительной и эффективной. Основными принципами Тейлора являются: разделение труда, измерение труда, разработка точных инструкций каждому работнику, оплата по результатам труда, роль индивидуальных способностей, подбор, обучение и расстановка рабочих, отделение административной работы от производственной, сотрудничество между администрацией и рабочими.

### ***3. Классическая (административная) школа управления***

Ограниченность и недостатки рационалистической школы Ф. Тейлора и его последователей были преодолены разновидностью классической школы управления, у истоков которой стоял француз Анри Файоль (1841 – 1925). Его называют «отцом научного менеджмента», а его школу – «школой административной школы управления». Объектом его интересов была организация в целом, а не отдельные направления ее деятельности. Административная школа занималась изучением роли и функций менеджера.

А. Файоль сформулировал 14 принципов административного управления: разделение труда; власть – ответственность; дисциплина; единство распорядительности; единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

Последователем А. Файоля был американский инженер Г. Эмерсон, который сформулировал 12 принципов производительности: отчетливо поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; всеобъемлющий учет; диспетчеризация работы; нормы и расписание; нормализация условий труда; нормирование операций; письменные стандартные инструкции; вознаграждение за производительность.

Г. Эмерсон, как и Ф. Тейлор, близок к рационалистической школе. К этой же школе административного управления относят и автомобильного короля XX века Генри Форда. Его взгляды на проблемы организации управления: вертикальная организация управления из одного центра; массовое производство; максимальная стандартизация; конвейер с глубоким разделением труда на множество операций; постоянное совершенствование управления.

Из других представителей административной школы можно выделить немецкого ученого – юриста, экономиста, социолога, историка Макса Вебера (1864 – 1920). Он выдвинул модель рациональной бюрократии. Ее признаки: разделение труда по функциональному признаку; иерархический принцип руководства; четкая система правил и норм, прав и обязанностей всех работников; отношения между работниками – на формальных началах; подбор кадров на конкурентной основе.

Главный вклад А. Файоля и его последователей в теорию управления состоит в том, что школа административного управления рассматривала управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организации, подбора и расстановки кадров, руководства (мотивация), контроля.

#### **4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук**

Родоначальником «школы человеческих отношений» принято считать американского исследователя менеджмента Элтона Мейо (1880 – 1949 гг.). Возникает новый управленческий подход, *ориентированный на человека*.

Э. Мейо провел ряд экспериментов, направленных на улучшение условий труда и определил, что социальные и психологические факторы оказывают значительно большее влияние на рост производительности труда, чем физические, но при условии, что сама организация труда уже в достаточной мере рациональна и эффективна. То есть даже экономические факторы (например, высокая зарплата) далеко не всегда ведут к росту производительности труда и достижению желаемых для менеджеров целей.

Из круга ученых этого направления, наряду с Э. Мейо, можно выделить Мэри Паркер Фоллетт (1868 – 1933), первую в истории США женщину – доктора социологии, которая определила, что в обязанность менеджера должны входить формирование сплоченного трудового коллектива, создание в нем благоприятного микроклимата, забота о подчиненных, помощь в повседневных делах.

Школа «человеческих отношений» делала основной упор на коллектив, а этого в условиях дальнейшего усложнения и индивидуализации производственной деятельности было явно мало. Поэтому со 2-й половины 30-х годов в дополнение к школе «человеческих отношений» начали формироваться поведенческие концепции.

Суть поведенческой концепции: повышение эффективной организации за счет развития индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности. Ученые разработали несколько теорий мотивации.

Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу. Он предложил следующую классификацию потребностей личности: физиологические; безопасности; социальные; престижа; самовыражения, полное использование своих возможностей, достижение целей и др.

Учение американского социолога Дугласа Мак-Грегора (1906 – 1962) – теории «Х» и «У». Характеристика работника теории «Х»: средний индивидуум

туповат, стремится от труда увильнуть, поэтому его надо постоянно принуждать, понукать, наказывать, контролировать, он предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, беспокоится только о зарплате и собственной безопасности. Характеристика работника теории «У» следующая: работая в организации, он стал активным; затраты физической и умственной деятельности – необходимость; принимает на себя ответственность, способен сам себя контролировать.

Выводы Мак-Грегора: большинство людей способны к фантазиям, изобретательности, творчеству, которые можно с успехом применять в интересах организации.

Модифицированный вариант учения Д. Мак-Грегора в виде управленческой решетки (GRID) представлен Р. Блейком и М. Муттоном.

Рассмотренные школы управления способствовали наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий в основном во внутренней среде.

### ***5. Современный менеджмент. Управленческие концепции современного менеджмента***

На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия с внешней средой, учета изменений внешней среды и деятельности отдельных компаний, ориентации предприятия в сложившихся условиях. Поиск решения указанных проблем привел к формированию ряда современных концепций менеджмента, направленных на обеспечение эффективной деятельности организаций в современном мире.

Наиболее известными (признанными) современными концепциями менеджмента считаются: концепция адаптации, концепция глобальной стратегии и концепция целевой ориентации.

Концепция адаптации. Суть концепции адаптации (или стратегии приспособления) состоит в том, что в реальной хозяйственной деятельности стратегия

организации всегда является комбинацией наиболее выгодных действий с учетом факторов внешней среды.

Эти действия обеспечивают стратегии маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между конкретными предприятиями, расположенными в разных странах в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны их размещения.

Концепция глобальной стратегии. Предусматривает концентрацию внимания руководства на необходимость выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей организации (предприятия, корпорации), а не ее отдельных частей. В рамках глобальной стратегии существуют различные направления этой концепции.

Концепция целевой ориентации. Ориентирует предприятие на организацию его деятельности при доминирующей роли целеполагания на всех стадиях процесса управления (в процессах планирования, организации, контроля и мотивации).

Приведенные современные концепции и многие другие концепции современного менеджмента, известные по зарубежным публикациям, направлены на совершенствование стратегий отдельных организаций с целью получения намечаемых прибылей (достижения поставленных целей).

Современный менеджмент как наука управления стремится найти и разработать средства и методы, которые способствовали бы: наиболее эффективному достижению целей организации; повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней средах организации.

Это обусловило появление и развитие в современном менеджменте новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем крупных промышленных организаций, в том числе транснациональных корпораций.

## ***6. Процессный подход. Системный подход в менеджменте.***

### ***Ситуационный подход***

***Подход к управлению как к процессу.*** Представители этого направления рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически, с использованием математического аппарата и ЭВМ, что привело к появлению следующих новых элементов внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений; методы анализа в условиях неопределенности; многоцелевое управление и др.

Подход к управлению как к процессу – это деятельность, направленная на достижение целей организации посредством выполнения следующих функций: планирования, организации, распорядительства (командование), мотивации, руководства, координирования, контроля, коммуникации, исследования, оценки, принятия решений, подбора персонала, представительства и ведения переговоров, заключения сделок.

Подход к управлению как к процессу, учитывающему условия как во внутренней, так и во внешней среде, обусловил распространение современных концепций в виде системного и ситуационного подхода к управлению.

***Системный подход к управлению.*** Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение разумных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Представитель системного подхода – Честер Бернард впервые рассмотрел предприятие как социальную систему, выделил функции менеджмента: определение целей организации, поддержание связей между ее отдельными элементами, обеспечение их эффективного функционирования. Также сформулировал концепцию социальной ответственности корпорации: деятельность отдельных организационных систем и принимаемые в них решения имеют далеко идущие социальные последствия как внутри организации, так и в окружающей среде, которые менеджмент должен учитывать в свете перспективных интересов организации.

Другой представитель системного подхода американский теоретик в области управления Питер Друкер, который продолжил линию А. Файоля по созданию целостной концепции управления и определения роли профессионального менеджера в организации.

В 1980 г в рамках системного подхода стала популярной концепция «7-S», разработанная Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсоном и Р. Уотерменом.

«7-S» – это семь взаимосвязанных переменных (с англ.): стратегия; структура; система управления; персонал; квалификация сотрудников; организационные ценности. Изменение одной переменной оказывает влияние на состояние остальных, поэтому поддержание баланса и гармонии между ними составляет главную задачу современного менеджмента.

***Ситуационный подход к управлению.*** Современная научно-техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда не плавно, а резко и часто меняется в самых неожиданных направлениях. Резко изменяющиеся ситуации и привели к ситуационному подходу, одним из основоположников которого является американский специалист в области менеджмента Игорь Ансофф.

Суть ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции по-разному могут быть реализованы в конкретных ситуациях. Поэтому задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа факторов, формирующих эти ситуации, подобрать подходящие приемы и методы решения.

Ситуационный подход требует от менеджера: глубоких знаний (в отрасли); умения быстро ориентироваться в меняющейся ситуации; творческого подхода к делу; принимать единственно правильные решения; организовывать коллективную работу подчиненных.

### **Тема 3. Организационные структуры управления**

#### **Вопросы:**

1. Элементы организации и процесса управления.

2. Общая характеристика и принципы формирования организационной структуры.

3. Формы организационных структур.

4. Виды и классификация организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная организационная структуры.

### ***1. Элементы организации и процесса управления***

Организацию рассматривают как: группу людей, объединенных общими целями; как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура системы; как совокупность взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности в процессе совместного труда.

Организация – это группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий для достижения общей цели.

Признаками организации являются:

наличие цели. Официально провозглашенная цель придает смысл ее существованию, конкретную направленность действиям участников;

разделение труда (то есть выполняемой работы) на составляющие компоненты, выполняемые разными лицами;

наличие связей между ее отдельными элементами, обеспечивающих их взаимную поддержку, дополнение. Эти связи бывают экономическими, технологическими, управленческими, информационными, социальными и пр.

саморегулирование, предполагающие возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы

организационная культура, представляющая собой совокупность установившихся ценностей, традиций, норм поведения, символов, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.

В процессе управления организацией выделяют следующие уровни: руководители низового звена, или операционные работники, находящиеся непосредственно над исполнителями (т.е. не управляющими); руководители средне-

го звена – координируют и контролируют деятельность руководителей низового звена; руководители высшего уровня – отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или ее отдельных частей, осуществляют общее стратегическое руководство организацией в целом (3-7% управленческого персонала).

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и управляющего органа (субъекта). Объект управления – отдельная структура организации (либо организация в целом), на которую направлено управленческое воздействие. Субъект управления – орган или лицо, осуществляющее управленческое воздействие.

Жизненный цикл организации – предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной периодичностью, последовательностью. Организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад).

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости как от внешней, так и от внутренней среды. К факторам внешней среды относятся: клиенты, поставщики, конкуренты, банки, общество, технологии, политика, конъюнктура и т.д. Внутренняя среда организации включает: цели, структуру организации, задачи, технология, люди (трудовые ресурсы), организационная культура.

Для анализа внешней и внутренней среды организации используют методы: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, профиль среды, бенчмаркинг.

## ***2. Общая характеристика и принципы формирования организационной структуры***

Структура любой организации – это упорядоченная совокупность ее отдельных элементов. Виды структур: технологическая, кадровая, информационная, управленческая и т.п.

Основу общей организационной структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных це-

лей организации.

Принципы формирования организационных структур:

1. Количественный – подразделения создаются исходя из оптимального числа людей (цехи, бригады, учебные группы в учебных заведениях) и возможности управления ими.

2. Временной – там, где посменная, вахтовая работа (буровые бригады, экипажи судов).

3. Технологический – (цехи, участки), где организация – относительно самостоятельный, законченный элемент.

4. Профессиональный – (академии, учебные заведения), где объединяются люди, имеющие одинаковую или близкие специальности и занимающиеся одним видом деятельности.

5. Функциональный принцип предполагает, что группировка подразделений происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы деятельности (производство, финансы, сбыт, маркетинг и т.д.).

По функциональному принципу построения организации могут представлять собой совокупность блоков: производственных, социальных, управленческих.

Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой структурой.

Элементы структуры управления: звенья (отделы), уровни (ступени) управления, связи (горизонтальные и вертикальные). Звенья – подразделения (специалисты), выполняющие соответствующие функции управления (или их часть). Связи управления между отделами – горизонтальные. Уровни (ступени) управления – совокупность звеньев, находящихся в вертикальной зависимости (подчинение по иерархии).

### ***3. Формы организационных структур***

Организационные структуры отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки.

*По виду и характеру хозяйственной деятельности различают:* промышленные, торговые, транспортные, транспортно-экспедиторские, инжиниринговые, туристские, арендные и др. организации (фирмы).

*По правовому положению организации (фирмы) разделяются на:* единоличные предприятия; объединения предпринимателей.

Единоличные предприятия являются собственностью одного лица или семейства. Предприятие несет ответственность по всем обязательствам всем капиталом предприятия и всем личным имуществом (если оно не обособлено от капитала предприятия).

Объединения предпринимателей делятся на две категории: в зависимости от характера объединения (лиц или капиталов); в зависимости от степени ответственности участников объединения по обязательствам фирмы (всем своим имуществом или только вкладом участников).

*По характеру собственности различают следующие виды организаций (фирм):* частные – самостоятельные независимые компании, либо объединения участников (различаются по целям, характеру хозяйственных отношений между участниками, степени самостоятельности); государственные – являются наряду с частными фирмами контрагентами на рынке (правовая форма – АО или ООО); кооперативные – это паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей для осуществления хозяйственной деятельности (их задача – устранение посреднических звеньев).

*По принадлежности капитала и контролю различают следующие формы организации по данному признаку:* национальные, иностранные, смешанные организации (фирмы).

*По сферам деятельности различают:* международные компании (фирмы), филиалы, дочерние компании, транснациональные корпорации (ТНК).

#### ***4. Виды и классификация организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная организационная структуры***

В зависимости от характера связей между различными подразделениями организации различают следующие основные виды систем управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная), матричная.

Особенность *линейной структуры* – единоначалие. Такая структура негибкая, поэтому используется в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада).

Особенность *функциональной системы управления*: общая задача управления, начиная со среднего уровня (например, отделы маркетинга, плановый, бухгалтерия и т.д.), делится по функциональному критерию. Вместо одного многофункционального менеджера появляется штат специалистов, имеющих высокую квалификацию в своей области, способны контактировать с большим коллективом исполнителей.

При *линейно-функциональной (штабной, дивизиональной) системе управления* всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив; ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений (программ, планов) помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб – исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная система управления включает в себя специальные подразделения (функциональные) при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

*Матричная система управления* совмещает в себе линейное и программно-целевое управление.

Программно-целевое управление направлено на выполнение определен-

ной целевой задачи (проекта), в решении которой участвуют все звенья организации. Основное внимание уделяется интеграции всех видов деятельности, созданию условий для эффективного выполнения целевой программы.

Создание матричной системы управления целесообразно тогда, когда в сжатые сроки необходимо освоить выпуск новых сложных изделий (разделение цели на программы и проекты), внедрить технологические новшества, быстро реагировать на конъюнктурные колебания рынка.

#### **Тема 4. Функции, принципы и методы управления**

##### **Вопросы:**

1. Общая характеристика функций управления.
2. Основные функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.
3. Характеристика принципов управления.
4. Методы управления: организационно-административные, социально-экономические, морально-психологические.

##### ***1. Общая характеристика функций управления***

Управление – циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления. Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также организация работ.

В процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

Функции управления взаимосвязаны между собой, например, информация, собранная при выполнении функции контроля, указывает менеджерам, как выполняются их планы (функция планирования). В тоже время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивации и организации).

## ***2. Основные функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация, контроль***

Функция **планирования** предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее сотрудники, чтобы достичь этих целей.

Цели организации должны быть конкретными, реальными, гибкими (способными к трансформации и корректировке), признаваемыми, проверяемыми, совместимыми (во времени и пространстве).

Различают следующие типы планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется генеральным, или общим планом функционирования организации.

Принципы планирования: полнота, точность, ясность, непрерывность, экономичность.

Виды техники планирования: бюджетные методы, моделирование, анализ окупаемости, оперативное исследование.

С помощью функции планирования решается проблема неопределенности в организации.

**Функция организации** – состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования.

Организация как функция управления создает рабочую структуру реализации планов, главным компонентом в этой структуре являются люди.

Организация – это определение миссии, роли, ответственности, подотчетности, исполнителей, структурирование работы и формирование подразделений исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала.

Различают два термина «организация» в смысле управленческой функции:

1) организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и др. факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

2) организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

Принципы, которыми руководствуются в процессе выполнения функции организации: определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования; определение видов деятельности при достижении этих целей; разделение труда между работниками и последующее объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения; координация различных видов деятельности посредством установления рабочих взаимоотношений; единство целей; размах контроля или размах менеджмента.

**Функция координации.** Координация деятельности организации – это:

- 1) синхронизация прилагаемых усилий, их объединение в единое целое;
- 2) процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно добиться установленной цели;
- 3) распределение обязанностей (ответственности).

Координация – управленческая деятельность по обеспечению взаимосвязи и слаженности субъектов, объектов и процессов труда во временных и пространственных рамках.

Возможности координации: создает предпосылки для пропорционального и непрерывного функционирования системы управления за счет установления прочных связей между подразделениями организации и исполнителями.

Наиболее результативна координация в тех случаях, когда сотрудник видит вклад собственного труда в достижение целей организации. Поэтому очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия был осведомлен о генеральной линии развития организации, ее задачах и целях.

**Функция мотивации.** Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Мотивировать сотрудников значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

Современные теории мотивации по психологическим и организационно-экономическим направлениям можно разделить на 2 группы.

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации (отождествлении) внутренних побуждений (потребностей) личности, которые заставляют действовать людей так, а не иначе (это теории А. Маслоу, Мак Клееланда, Ф. Герцберга и др.).

Процессуальные теории мотивации – более современные, базируются на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (теория ожиданий; теория справедливости, модель Портера-Лоулера).

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер:

во-первых, должен установить набор критериев (принципов, которые больше всего влияют на поведение сотрудников. Данные критерии, соединенные воедино, формируют личную философию, которая движет поведением менеджера: он создает среду, или организационный климат, который способствуют мотивации сотрудников;

во-вторых, должен активно общаться со своими сотрудниками, разъяснять задачи, цели, ожидаемый результат, как нужно выполнять работу. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

**Функция контроля.** Контроль – процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Функцию контроля необходимо понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном пути.

Составляющие контроля (технология контроля): концепция контроля, цели контроля, нормы контроля, методы контроля, объем и область контроля.

Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования – критерии: эффективность контроля, эффект влияния на людей, выполнение задач контроля, определение границ контроля.

Необходимо отметить, что менеджеры высокого уровня большую часть своего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а менеджеры более низкого уровня больше занимаются функциями организации и контроля.

Самих менеджеров на всех уровнях оценивают по 2-м основным критериям: результативность (достижение целей) и эффективность (наименьшие затраты при достижении целей).

### ***3. Характеристика принципов управления***

Принципы управления – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления при осуществлении управленческих функций (планирования, организации, мотивации, контроля). Принципы управления подразделяются на общие и частные.

Общие принципы управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления и на все отрасли народного хозяйства. К ним относятся:

*Принцип целенаправленности* предопределен сущностью программно-целевого управления и требует частной постановки целей перед каждым предприятием и каждым его подразделением.

*Принцип ответственности* выражается в наказании членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач.

*Принцип компетентности* означает знание менеджером объекта управления или по крайней мере его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений.

Неотъемлемым принципом управления является *дисциплина*, которая должна присутствовать в любой системе управления на любом уровне. Дисциплина – это безусловное выполнение указаний руководителя, должностных обязанностей, инструкций, приказов и других директивных документов.

*Принцип стимулирования* прежде всего связан с мотивацией трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов.

Принцип *иерархичности* заключается в вертикальном разделении управленческого труда, т.е. в выделении уровней управления и подчинении низших уровней управления высшим.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Наряду с общими принципами управления существуют частные, которые имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы и стороны управления.

Другие авторы выделяют также общие и частные принципы менеджмента, но содержание их несколько другое. Н.И. Кабушкин приводит следующие общие принципы, присущие любому объекту управления: принцип применимости, принцип системности, принцип многофункциональности, принцип интеграции, принцип ориентации на ценности, принцип оперативности управления, принцип объективности.

Частные принципы менеджмента: принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении; коллегиальность; принцип научной обоснованности управления; плановость; принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности; принцип частной автономии и свободы; принцип иерархичности и обратной связи; принцип мотивации; принцип демократизации управления; принцип государственной законности; принцип органической целостности объекта и субъекта управления; принцип устойчивости и мобильности системы управления.

#### ***4. Методы управления***

*Метод управления* – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей; характер, специфика воздействия руководителя на подчиненных.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации).

Выделяют следующие методы управления: организационно-административные, экономические, социально-психологические.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Эти методы призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов: обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); согласительные (консультация, компромисс); рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса.

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование. Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяется экономико-математическое моделирование. С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения.

Наиболее широкое применение получили пять основных типов экономико-математических моделей: математического программирования; балансовые;

теории графов; теории вероятностей и математической статистики; модели теории игр.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Также выделяют такой метод управления как самоуправление.

Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.

## **Тема 5. Лидерство и стиль руководства**

### **Вопросы:**

1. Место менеджера в коллективе.
2. Личность в системе управления.
3. Лидерство и понятие руководства.
4. Руководитель и его подчинения.
5. Стили управления.

### ***1. Место менеджера в коллективе***

В деятельности руководителя принято выделять две составляющие:

умение возглавить коллектив – способность направлять усилия коллектива на решение задач, стоящих перед данной организацией (или предприятием);

умение организовать личную работу – выработка руководителем оптимального, применительно к конкретным условиям, режима собственного труда.

Современный менеджер выступает как:

управляющий, обеспеченный властью, руководящий большим коллективом людей;

способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, профессионализм, положительные эмоции;

дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, преодолевающий внутренние и внешние конфликты;

воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло;

инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение;

просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

## ***2. Личность в системе управления***

Личность – человек как субъект активной сознательной деятельности, обладающий совокупностью социально значимых черт. Эти черты формируются под воздействием, с одной стороны, природных свойств человека – физиологического состояния организма, высшей нервной деятельности, памяти, эмоций, чувств, особенностей восприятия, с другой – таких социальных моментов, как знания, опыт, роль в коллективе, статус, привычки и т.д.

Основные свойства личности:

активная деятельность, направленная на познание и преобразование окружающего мира;

устойчивость поведения (это свойство позволяет окружающим достаточно точно прогнозировать поведение личности и управлять ею).

К характеристикам личности относятся:

направленность – это устойчивая ориентация поведения человека, в основе которой лежат идеалы, склонности, стремления, интересы (направленность на взаимодействие – контактная работа с коллективом; направленность на задачу – деловая направленность на достижение цели, получение результатов; направленность на себя – стремление решать личные проблемы);

способности – задатки, склонности к какому-либо виду деятельности (общие – отражают тип мышления человека: художественный, логический и др.; специальные – связаны со сферой и видом деятельности, выполнением конкретной работы);

характер – устойчивый индивидуальный склад душевной жизни, составляющий основу поведения человека (эмоциональность; активность; первичные свойства характера – сила, уравновешенность, подвижность; вторичные – верность принципам и привычкам, терпеливость, стабильность поведения, работоспособность).

### ***3. Лидерство и понятие руководства***

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Выделяют следующие типы лидерства: формальное лидерство, неформальное лидерство.

Лидерство – это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство – это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Однако, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Руководитель – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе, поэтому он чаще, чем кто-либо другой, становится лидером. Однако необходимо помнить, что быть руководителем не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство в значительной мере базируется на неформальной основе.

Существуют различные подходы к лидерству: подход к лидерству с позиции личных качеств, поведенческий подход к лидерству, ситуационный подход к лидерству

Лидерство предполагает использование власти. Власть – это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Власть – реальная возможность влиять на поведение подчиненных в организации, основанная на имеющихся ресурсах. Выражается она в самых разнообразных формах: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; законная, или традиционная, власть; власть примера, или эталонная, экспертная власть.

Руководство и лидерство имеют и общие черты: полная подчиненность принятым в организации целям; постоянное общение с людьми, объединенными в группы; воздействие на членов группы для достижения целей; положительное мотивирование персонала; реализация социального влияния на рабочие группы.

Лидерство в структурах управления может нести в себе две главные функции – позитивную (позволяет мобилизовать ресурсы организации, вдохновляет ее членов, обеспечивает максимальную эффективность в работе и жизни) и негативную (лидерство часто мешает другим людям «создавать» самих себя).

#### ***4. Руководитель и его подчинения***

Если рассматривать взаимоотношения между руководителем и подчиненными с точки зрения подчиненного, то можно выделить 3 типа подчинения:

*1. Подчинение как вынужденное и внешне навязанное.* При нем у подчиненных проявляется неприятное чувство зависимости от руководителя. Оно возникает обычно тогда, когда подчиненные не видят у своего руководителя тех качеств, которыми он должен быть с их точки зрения наделен. В таких случаях административный руководитель явно не является формальным лидером;

*2. Пассивное подчинение.* Подчиненный считает себя свободным от необходимости размышлять и принимать самостоятельные решения. У него отсутствует инициатива и он делает лишь то, что ему поручает руководитель. Ряд исполнителей при такой форме подчинения даже могут испытывать удовлетворение своим положением. Но там, где подчиненные сидят сложа руки, ожидая по любым вопросам указаний свыше, там успеха ожидать трудно. Пассивное подчинение во многом формируется под воздействием личностных качеств руководителя. Для подчиненных-специалистов отрицательное последствие такого подчинения проявится еще и в том, что они в конечном счете могут утратить способность самостоятельно действовать и принимать решения даже тогда, когда в этом возникает необходимость;

*3. Осознанное подчинение.* Оно проявляется только по отношению к лидеру. При этом подчинении исполнитель хорошо понимает свою роль в данном коллективе, свои права и ответственность за порученное дело, он положительно оценивает своего руководителя и внутренне согласен ему подчиняться. При осознанном подчинении руководитель оказывает доверие своим подчиненным,

проявляет к ним уважительное отношение, а подчиненные проявляют уважительное отношение к нему. Осознанное подчинение содействует развитию у исполнителя инициативы и самостоятельности при выполнении своей работы. Задачей руководителя является развивать эту форму подчинения, как наиболее полноценную и надежную с точки зрения эффективности управления. Но чтобы ее развивать, и самому руководителю нужно обладать рядом качеств.

### ***5. Стили управления***

Стиль руководства – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Наиболее часто используемые современными руководителями стили руководства К. Левина: авторитарный, демократический и либеральный.

***Авторитарный стиль руководства:*** жесткая требовательность; важен только результат; мотивация, основанная на беспрекословном подчинении; подчиненные не привлекаются к управлению. Авторитарный стиль применим в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

***Демократический стиль:*** требовательность в сочетании с доверием; важны результаты и способы достижения; мотивация, основанная на использовании материальных и социально-психологических потребностей; подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению. Демократический стиль применяется при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

***Либеральный стиль:*** результаты не важны; мотивация практически отсутствует; создается вид, что подчиненные участвуют в управлении; низкая требовательность. Область применения либерального стиля: высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношениях коллективе с высокой степенью разделения труда практически одинаковой

сложности. Это научно-исследовательские, опытно-конструкторские центры и лаборатории, союзы художников. В этих случаях роль руководителя сводится к координации действий подчиненных, в недопущении узких мест или отставания в темпе выполнения работ.

*Многомерные стили управления.* «Многомерные» стили управления представляют собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от другого, поэтому может реализовываться наряду с ними. К многомерным стилям управления относятся: управленческая решетка Блейка и Муттона (GRID), модель ситуационного лидерства Фидлера, модель ситуационного лидерства Харсея и Бланшарда, подход «путь-цель» Митчела и Хауса.

## **Тема 6. Трудовой коллектив и управление персоналом**

### **Вопросы:**

1. Условия успешного формирования коллектива.
2. Отбор персонала. Принципы подбора и расстановки кадров.
3. Методы оценки персонала.
4. Кадровая политика организации.
5. Управление продвижением по службе. Профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников.

### ***1. Условия успешного формирования коллектива***

Коллектив, как группа людей, представляет собой совокупность индивидов – носителей ассоциативных характеристик, взаимодействующих между собой для достижения общей цели путем эффективной балансировки индивидуальных личностных характеристик.

В своем развитии коллектив проходит несколько стадий: формирование, позиционирование, объединение, зрелость.

На пути к зрелости и эффективности коллектива могут возникнуть проблемы: непригодность руководителя, низкая квалификация сотрудников, не-

конструктивный социальный климат, нечеткость целей, неэффективность методов работы, недостаток открытости и конфронтация (столкновение взглядов), неконструктивные отношения с коллегами.

Показателями развития коллектива, степени его интеграции являются:

сработанность – согласованность действий работников в рамках их конкретной производственной деятельности. Показатели сработанности: успешная деятельность коллектива; удовлетворение, получаемое от совместной работы;

сплоченность – характеризует психологическую близость членов коллектива, основанную на согласованности позиций людей по отношению к наиболее значимым для их жизни вопросам.

Возникают две формы взаимосвязи и отношений между людьми: деловые (авторитет, желание работать вместе), личностные (симпатии и антипатии).

Большое значение для обеспечения эффективности работы коллектива, для нормального его развития, разрешения и предупреждения конфликтов, а также разрешения многих других проблем имеет микросоциальная среда организации. Это особая форма объединения людей по своим целям и структуре, как правило, не совпадающая с целями и структурой организации, но оказывающая существенное влияние на эффективность ее деятельности. Возникает она стихийно на основе неформальных личностных связей между людьми.

Управление коллективом (персоналом) – формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

## ***2. Отбор персонала. Принципы подбора и расстановки кадров***

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. В связи с этим новый смысл и содержание приобретают такие критерии оценки персонала, как: образование, профес-

сионизм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации.

В большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, внешним признакам, используя метод «проб и ошибок».

Важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко, выделить виды работ, выполняемые функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную квалификацию для качественного выполнения функциональных обязанностей.

Подбор и расстановка персонала – это одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. От качества подбора и расстановки кадров во многом зависит эффективность работы организации.

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор сотрудников на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе». При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах: *соответствия* (соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей); *перспективности* (основывается на учете следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности, на

одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья); *сменяемости* (лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения).

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест; а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; кадровая политика организации; трудовой кодекс; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников и др.

### ***3. Методы оценки персонала***

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Деловая оценка персонала может проводиться по двум направлениям: оценка результатов труда за определенный промежуток времени; оценка компетентности работника, эффективности его трудового поведения.

Оценка труда персонала выполняет ряд функций и направлена на достижение соответственно трех целей: административной, информационной, мотивационной.

Задачи оценки персонала: оценить потенциал для продвижения и снизить риск выдвижения некомпетентных; определить затраты на обучение; поддерживать трудовую мотивацию; организовать обратную связь о качестве работы; разрабатывать программы развития персонала.

Основная задача оценки персонала состоит в том, чтобы обеспечить организацию необходимой точной и достоверной информацией о ее сотрудниках.

Объективная оценка может быть получена благодаря установлению четких и продуманных критериев оценки персонала. Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации: профессиональные критерии (профессиональные знания, профессиональный опыт, умения, навыки, квалификация, результат труда); деловые критерии (ответственность, организованность, инициативность, деловитость); морально-психологические критерии (психологическая устойчивость, способность к самооценке, честность, справедливость); специфические критерии (образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности).

В зависимости от субъекта оценки выделяют индивидуальные, групповые методы и самооценка.

По предмету оценки выделяются методы, применяемые для оценки личностных характеристик, результатов труда, процесса труда.

По средствам представления информации выделяют вербальные (словесные), формализованные (знаковые, графические) и комбинированные методы.

Некоторые исследователи классифицируют методы оценки: по целям (прогностические и практические); по результатам (описательные (качественные), количественные и комбинированные); по объекту (на методы оценки деятельности руководителей и методы оценки исполнительского персонала).

Наиболее полной является классификация по объекту, субъекту и предмету оценки, согласно которой выделяют традиционные и нетрадиционные методы оценки.

К традиционным методам оценки относятся:

методы шкалирования: метод вынужденного выбора, описательный метод, метод шкалы графического рейтинга, метод шкалы наблюдения за поведением, метод стандартных оценок;

сравнительные методы: метод классификации, метод сравнения по парам, метод заданного распределения, метод управления по целям.

Нетрадиционные методы оценки: анализ конкретных ситуаций, метод программированного контроля, деловые и ролевые игры, метод экспертных оценок, различные психологические методы (с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника).

#### ***4. Кадровая политика организации***

Кадровая политика организации – это сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды.

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы.

Главной целью кадровой политики является оптимизация управления персоналом для эффективной деятельности и развития организации. Для ее достижения необходимо своевременно решить следующие основные задачи:

сформировать систему современных требований к кадрам;

максимально достоверно спрогнозировать потребность в кадрах различных уровней, профессий, квалификации и обеспечить своевременное заполнение вакансий и рабочих мест;

определить приоритеты развития кадрового состава;

совершенствовать формы и методы подбора, отбора, оценки кадров;

обеспечить эффективность мотивации, развития, профессионально-должностного продвижения работников;

совершенствовать работу с резервом руководящих кадров;

обеспечить функционирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

создать эффективную кадровую службу, способную реализовывать кадровую политику.

Основными принципами кадровой политики организации являются: законность; научная обоснованность; системность; комплексность; гибкость; экономическая обоснованность; последовательность.

Далее определяются приоритеты кадровой политики. На формирование приоритетов кадровой политики влияют внутренние и внешние факторы.

К числу внутренних факторов относятся: цели организации, особенности ее деятельности, специализации, технологии, производственной и организационной структуры; количественная и качественная характеристика рабочих мест; условия, система мотивации и оплаты труда; изменение ценностных ориентаций работников; стиль управления; финансовые возможности организации и т. д.

К числу внешних факторов относятся: возможные изменения спроса на товары или услуги организации, усиление позиций конкурентов; конъюнктура рынка труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов; требования трудового законодательства; программы социально-экономического развития страны; задания региональных программ социально-экономического развития и программ занятости населения; стабильность экономических, политических факторов и законов, формирующих условия деятельности организации.

Учет указанных факторов способствует расстановке определенных акцентов при выработке особенностей кадровой политики организации.

##### ***5. Управление продвижением по службе. Профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников***

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Это и предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать физическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником.

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов.

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов (подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовка их к конкретной деятельности в подразделениях организации).

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию (испытательный срок, в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения; стажировка в подразделениях организации в течение года).

Третий этап – работа с линейными руководителями низового звена управления (линейные руководители замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации).

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления (работа строится по индивидуальным планам: за каждым закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним).

Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена управления (выбор кандидата, удовлетворяющего требованиям: знание отрасли, ор-

ганизации; опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях).

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Следует различать три вида обучения. Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

## **Тема 7. Принятие управленческих решений**

### **Вопросы:**

1. Содержание, виды, этапы и модель процесса принятия решения.
2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
3. Методы принятия управленческих решений: неформальные (эвристические), коллективные (метод «мозгового штурма», метод «Дельфи» и др.).
4. Условия эффективности управленческих решений. Организация выполнения принятых решений.
5. Оформление управленческих решений в виде приказа или распоряжения.

## ***1. Содержание, виды, этапы и модель процесса принятия решения***

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей и включает ряд стадий: выработку и постановку цели; изучение проблемы; выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений; рассмотрение вариантов решений; выбор и окончательное формулирование решения; принятие решения; доведение решений до исполнителей; контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на решение проблемной ситуации.

В итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании, управленческое решение – основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач, т.е. форма реагирования менеджера на какое-либо изменение в системе управления организацией.

Управленческие решения можно классифицировать по многочисленным признакам, однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение: в обстановке определенности или неопределенности (риска).

По сроку действия последствий различают: долгосрочные (перспективные), среднесрочные (текущие) и краткосрочные (регулирующие) решения.

По функциональному назначению: организационные, регулирующие, контролирующие, координирующие решения. ИСАЕВ

По частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся.

По широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные. ИСАЕВ

По способу воздействия на управляемый объект: прямые директивные, косвенного воздействия.

По форме подготовки выделяют: единоличные, групповые и коллективные решения.

По степени самостоятельности: инициативные и предписанные.

По жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют: организационные, интуитивные и рациональные решения.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит из следующих этапов: постановка проблемы, выявление ограничений и определение альтернатив, принятие решения, реализация решения, контроль за исполнением решения.

## ***2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений***

На процесс принятия управленческих решений оказывает влияние множество различных факторов и условий внешней и внутренней среды: технических, организационных, экономических, социальных, психологических и других.

Выбор и процесс принятия управленческого решения зависят от воздействия различных факторов:

личностные оценки руководителя (субъективное личное мнение руководителя);

среда принятия решения (определенность, риск, неопределенность);

культурные различия (культурные или национальные особенности системы управления);

информационные ограничения (затраты времени, труда и денежных средств на приобретение информации, которые необходимо оценить, а также возможную выгоду от принятого решения);

временные ограничения (фактор времени);

поведенческие ограничения (специфика психологии личности и характера руководителя);

взаимосвязь решений (выигрыш от принятия управленческого решения в одной области может повлечь за собой немаловажный проигрыш в другой);

фактор сложности (охват различных сфер деятельности фирмы при реализации решения – материально-техническая, кадровая, организационно-экономическая, маркетинговая, финансовая и т.д.);

фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений (отслеживание и анализ соотношения собственных и кредитных средств, с тем, чтобы не оказаться в сильной зависимости от внешних источников финансирования);

экономическая целесообразность принятия решения (оценка затрат и экономического эффекта, экономической выгоды, анализ соотношения выгоды и затрат);

степень риска, связанного с последствиями от реализации решения (применение различных методик оценки рисков – финансовых, экономических и т.д.).

### ***3. Методы принятия управленческих решений: неформальные (эвристические), коллективные (метод «мозгового штурма», метод «Дельфи» и др.)***

Все методы принятия управленческих решений можно разделить на три группы:

1. *Неформальные (эвристические) методы принятия решений* основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество – решения принимаются оперативно; недостаток – неформальные методы не защищают от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. *Коллективные методы обсуждения и принятия решений.* Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*» – совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. Основное условие «мозгового штурма» – создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

*Метод Дельфы* – это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором – отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

3. *Количественные методы принятия решений.* В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают: линейное моделирование, динамическое программирование, вероятностные и статистические модели, теорию игр, имитационные модели.

#### ***4. Условия эффективности управленческих решений.***

##### ***Организация выполнения принятых решений***

Проблема выбора менеджером альтернативы – одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принимать эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов: иерархия в принятии решений; использование целевых межфункциональных групп; использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений; централизация руководства при принятии решения – процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя (иерархия в принятии решения).

Выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предлагаемых альтернатив. Определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации. Этим и обуславливается его эффективность. Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации: научная обоснованность, полномочность, директивность, непротиворечивость, эффективность, экономичность, своевременность (оперативность), точность, ясность, лаконичность формулировки решения, обоснованность, комплексность, реальность.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и ряда других объективных. и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения.

##### ***5. Оформление управленческих решений в виде приказа или распоряжения***

Документальное оформление принятого решения является первым этапом его реализации. В документированном виде управленческое решение должно содержать: формулировку цели; способы достижения цели, т. е. конкретные мероприятия; ожидаемые результаты; сроки выполнения; перечень исполнителей; указание лица, ответственного за реализацию решения.

Управленческое решение оформляется приказом, распоряжением или решением, т. е. распорядительным документом. После этого оно приобретает силу закона. Приказ – это правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоначалия, для решения основных задач, стоящих перед данной организацией. Распоряжение – это правовой акт, издаваемый руководителем или его заместителем для решения оперативных вопросов и вопросов, касающихся деятельности отдельных подразделений. Решение – это правовой акт, принимаемый коллегиальным органом.

Доведение решения до исполнителей начинается обычно с его разделения на групповые и индивидуальные задания, далее следует подбор исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Важно, чтобы задания были даны заблаговременно.

Следует заметить, что на практике большей частью отдаются устные распоряжения. Устные распоряжения предназначены для конкретного исполнителя. Считается неэтичным отдавать распоряжения работнику, минуя его непосредственного начальника. Форма распоряжения должна быть тактичной.

Контроль реализации управленческого решения представляет собой форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию о ходе выполнения управленческого решения. Контроль укрепляет исполнительскую дисциплину, повышает ответственность работников, способствует ритмичности всей производственной деятельности.

Подведение итогов – завершающий этап реализации управленческого решения. Это делается на совещании или собрании. При подведении итогов за-

трагиваются следующие вопросы: анализ всех этапов подготовки, принятия и реализации управленческого решения; оценка успехов и выявленных недостатков; заострение внимания на вновь возникших проблемах.

Следует отметить, что подведение итогов проводится в любом случае, независимо от того, как реализовано решение, выполнены ли поставленные задачи, достигнут ли результат вообще.

## **Тема 8. Управление конфликтами и стрессами.**

### **Деловое общение**

#### **Вопросы:**

1. Природа, типы и причины конфликтов. Стратегия преодоления конфликтов.

2. Использование структурных и межличностных методов разрешения внутрифирменных конфликтов.

3. Управление стрессами. Создание благоприятного психологического климата.

4. Организация делового общения. Подготовка и проведение совещаний и переговоров.

#### ***1. Природа, типы и причины конфликтов. Стратегия преодоления конфликтов***

Конфликт – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя и более сторонами. Конфликты могут рассматриваться как негативное или полезное явление.

К основным типам конфликтов относятся: мотивационные конфликты; конфликты коммуникации; конфликты власти и безвластия; внутриличностные конфликты; межличностные конфликты; конфликты между личностью и груп-

пой; межгрупповые конфликты; скрытые и открытые конфликты; случайные и хронические конфликты и др.

Причины конфликтов:

недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей;

устарелость организационных структур, нечеткое разграничение прав и обязанностей работников;

ограниченность ресурсов;

недостаточный уровень профессиональной подготовки;

неодинаковое отношение к членам трудового коллектива;

противоречие между функциями и видами трудовой деятельности;

различия в манере поведения и жизненном опыте;

неопределенность перспектив роста;

неблагоприятные условия труда;

недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера;

психологический феномен;

сам руководитель – причина конфликта.

Первым шагом в управлении конфликтом является понимание его источника, изучение причин возникновения конфликта. Далее следует минимизировать количество его участников. Следующий шаг – анализ конфликта, и, заключительный этап – разрешение конфликта.

Различают два способа преодоления (разрешения) конфликтов: педагогические и административные.

Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов: избегание, уклонение; принуждение, сопротивление, решение конфликта силой; сглаживание, уступчивость; компромисс, примирение, сотрудничество; решение проблемы, разрешение конфликта; координация; интегративное решение проблемы; конфронтация.

## ***2. Использование структурных и межличностных методов разрешения внутрифирменных конфликтов***

Различают такие методы разрешения конфликта, как структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта направлены, главным образом, на его предупреждение и представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

В общем виде структурные методы разрешения конфликта включают следующие четыре основных варианта: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов; установление общеорганизационных комплексных целей; использование системы вознаграждений.

Методы разрешения межличностных конфликтов:

избегание, уклонение – действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему;

принуждение (противоборство) – действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применение власти. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера, необходимость заставить принять свою точку зрения любой ценой;

сглаживание (уступчивость) – действия направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, не задевать его чувств, учитывать его аргументы;

компромисс, сотрудничество – действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Выбор стратегии

компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

решение проблемы – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

### ***3. Управление стрессами. Создание благоприятного психологического климата***

Стресс – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Руководитель может испытывать стресс, если: не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ; ситуация выходит из-под контроля; стоит проблема и нет альтернативы для ее решения; предстоит ответственное событие и т.п.

Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены, даже позитивные.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс:

1) организационные – перегрузка, конфликт ролей, неопределенность ролей, неинтересная работа;

2) личностные – свадьба (развод), уход на пенсию, увольнение с работы, привлечение по суду, наказание (выговор), смерть близкого, переход на другую работу, потеря вложенных в банк средств и т.п.

К типичным симптомам стресса относятся: нервозность и напряжение, хроническое переживание, неспособность к отдыху, чрезмерное употребление алкоголя и курение, проблемы со сном, неудобная рабочая поза, чувство неспособности справиться с чем-либо, эмоциональная неустойчивость, проблемы со здоровьем, впечатлительность и легкая ранимость.

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

оценивать способности, потребности и склонности работников и пытаться выбирать для них соответствующий объем и тип работы;

разрешать работникам отказаться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объяснить, почему это нужно, и установить приоритеты в их работе;

четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;

использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;

обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

#### ***4. Организация делового общения. Подготовка и проведение совещаний и переговоров***

Общение – тонкая и сложная деятельность. Компоненты общения: коммуникатор – инициатор, тот, кто сообщает информацию; аудитория (реципиент) – тот, кому сообщают информацию; информация – то, что говорят, содержание общения; средства общения – технические средства, с помощью которых информация попадает к получателю.

Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Различают две формы общения:

опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону и т.д.

непосредственное (контактное) – вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса).

К элементам организации общения относят:

1) формулировка идеи, цели общения. Для достижения цели необходимо знать, что надо получить от общения и какое воздействие оказать на другую сторону;

2) подготовка к общению. Включает: изучение участников, темы и сложившейся ситуации; определение места проведения общения; определение стратегии и тактики общения; выбор возможных альтернатив;

3) общение. Процесс общения включает; начало общения (преодоление психологического барьера); передачу (получение) информации; аргументирование информации (для утверждения своей позиции, например, ссылка на конкретные документы);

4) решение. Подводятся итоги общения, выделяются главные моменты (решения) и определяется круг нерешенных проблем.

Организация проведения делового совещания включает ряд этапов.

1 этап. Подготовка совещания. Включает следующие моменты: вопросы и их возможные решения, состав участников, день и время совещания, место и условия проведения, подготовка участников совещания.

2 этап. Проведение совещания. При проведении совещания необходимо соблюдать: продолжительность совещания, регламент, протокол совещания – документ, на основании которого руководство вправе требовать от участников выполнения порученных им заданий.

3 этап. Принятие решения.

Переговоры – это менеджмент в действии. Переговоры состоят из вопросов и ответов, возражений и доказательств, аргументации и требований и т.д. Организация деловых переговоров включает следующие этапы:

1 этап. Подготовка переговоров – цель, партнер, предмет, специфика и условия, присутствующие, моменты организации переговоров.

2 этап. Проведение переговоров. Методы проведения переговоров: вариационный, интеграции, уравнивания, компенсационный.

3 этап. Завершение переговоров – краткое повторение достигнутых соглашений, характеристика положительных моментов, обсуждение перспектив новых встреч, протокольные мероприятия и др.

4 этап. Анализ итогов деловых переговоров. Существует три направления анализа итогов деловых переговоров:

анализ – сразу же по завершению переговоров;

анализ на высшем уровне руководства организации;

индивидуальный анализ деловых переговоров.

## Тема 9. Эффективность менеджмента

### Вопросы:

1. Факторы эффективности менеджмента.
2. Общий экономический эффект от процесса управления.
3. Структура затрат на рабочую силу. Эффект от управления персоналом. Окупаемость затрат на рабочую силу.
4. Оценка эффективности труда управленческого персонала.

### *1. Факторы эффективности менеджмента*

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации; характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения; степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

Различают пять групп факторов, влияющих на эффективность менеджмента:

естественно-биологические – пол, возраст, состояние здоровья, умственные и физические способности; климат, географическая среда, сезонность и т.п.;

социально-экономические – состояние экономики; государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы; квалификация работников аппарата управления; мотивация труда; уровень жизни; уровень социальной защищенности и др.;

техничко-организационные – характер решаемых задач; сложность труда; состояние организации производства и труда; условия труда; объем и качество получаемой информации; уровень использования научно-технических достижений и др.;

социально-психологические – отношение к труду; моральный климат в коллективе; психофизиологическое состояние работника и др.;

рыночные – развитие экономики и предпринимательства; конкуренция; выбор системы оплаты труда; либерализация цен; инфляция; банкротство и др.

## ***2. Общий экономический эффект от процесса управления***

Эффективность менеджмента носит как экономический, так и социальный характер.

Общий экономический эффект от процесса управления может быть определен как сумма частных эффектов, полученных:

от оценки эффективности производства (производительности труда);

от оценки рациональности организационной структуры кадровой службы (затраты на содержание структуры управления, их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, число отделов и согласованность их действий и т.д.);

от оценки отдельных направлений работы по управлению персоналом;

от степени свободы предприятия различной формы собственности в выборе методики технико-экономического и социально-психологического обоснования принимаемых управленческих решений, показателей и критериев (срок окупаемости затрат, размеры прироста доходов, минимум текущих затрат, максимум прибыли, минимум издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу и др.), и возможности в реализации альтернативных вариантов решений.

## ***3. Структура затрат на рабочую силу. Эффект от управления персоналом. Окупаемость затрат на рабочую силу***

Структура затрат на рабочую силу включает:

1) издержки на рабочую силу. В стоимость труда включаются: оплата производственной работы, выплаты за неотработанное оплачиваемое время, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставленного рабочим жилья, отчисления в фонд социального страхования, стоимость профессионального обучения, стои-

мость культурно-бытовых условий, стоимость транспорта для работающих, стоимость рабочей одежды, стоимость содержания оздоровительных центров (вместе с налогами) и т.д. Данные затраты будут возрастать за счет привлечения более высококвалифицированных работников, за счет дополнительных затрат на переподготовку кадров, сохранение здоровья, организацию отдыха и т.д.;

2) затраты предприятия на рабочую силу. Управление персоналом на предприятии будет иметь более целенаправленный характер, если конкретные затраты, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала, рассматривать под различным углом зрения. Классифицируют затраты предприятия на рабочую силу по следующим признакам: фазы процесса воспроизводства, уровень подхода, целевое назначение, источники финансирования, характер затрат, время возмещения, обязательность затрат, целесообразность сокращения затрат;

3) эффект от управления персоналом. Развитие трудового потенциала работников (вследствие принятых управленческих решений) может повлечь за собой получение предприятием дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат является источником эффекта от управления персоналом, который находит свое выражение в виде: увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда; удовлетворенности трудом и, как следствие, уменьшении ущерба от текучести кадров; экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников.

4) окупаемость затрат на рабочую силу. Затраты на рабочую силу и эффект от управления персоналом позволяют судить об окупаемости производственных затрат. Быстрота окупаемости затраченных на персонал средств зависит от: рациональности использования трудового потенциала (фонда его рабочего времени, использования работника по квалификации, интенсивности труда); срока работы сотрудника на предприятии (чем больше стаж, тем больше возможность окупить вложенные средства).

#### ***4. Оценка эффективности труда управленческого персонала***

К задачам оценки эффективности труда управленческого персонала относятся: выявление соответствия работника занимаемой должности; определение трудового вклада с целью увязки общей эффективности труда работника и уровня его должностного оклада; обеспечение повышения индивидуальной отдачи от работников, их четкой ориентации на конечный результат и привязке к главной цели предприятия.

Процедура оценки результативности труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;

выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто, кто проводит оценку, методы оценки);

представление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;

обсуждение результатов оценки с работником;

принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки эффективности труда управленческих работников применяются следующие методы: метод управления по целям, метод рейтинговой шкалы, метод оценки по ситуации, метод анкетирования, метод наблюдений за поведением, трудовой метод.

Оценка деятельности управленческих работников и их поведение в коллективе осуществляется либо количественно (например, число рационализаторских предложений, число лет обучения с отрывом и без отрыва от производства), либо с помощью открытого или анонимного анкетирования (например, авторитет в коллективе, достоинства и недостатки характера).

## Тема 10. Виды менеджмента

### Вопросы:

1. Производственный менеджмент.
2. Инновационный менеджмент.
3. Инвестиционный менеджмент.
4. Стратегический менеджмент.
5. Менеджмент качества.
6. Экологический менеджмент.
7. Маркетинговый менеджмент.
8. Финансовый менеджмент.

### *1. Производственный менеджмент*

Производственный менеджмент – это целенаправленное воздействие на все сферы деятельности организации (отдельных работников, коллективов), эффективное использование ее ресурсов для достижения заранее намеченных результатов, составная часть общей системы управления на уровне страны.

Система производственного менеджмента организации охватывает все стороны производственно-хозяйственной и социальной деятельности, обеспечивает ее эффективное функционирование на основе планомерного выполнения комплекса организационных, научно-технических, экономических, социальных и идеологических мероприятий, регламентируемых директивными документами государственного и отраслевого управления, стандартами и т.д.

Следует отметить, что лучше всего сущность производственного менеджмента раскрывают непосредственно его функции и задачи, для решения которых он предназначен.

Задачи производственного менеджмента: постоянное освоение и внедрение в производство новых видов изделий; систематическое уменьшение затрат всех видов на изготовление продукта; повышение качества, потребительских характеристик при одновременном снижении стоимости выпускаемого продукта; снижение издержек на всех этапах производственно-сбытового цикла, при

этом постоянно осваивая новые виды изделий, расширяя номенклатуру выпускаемого продукта и изменяя его ассортимент.

Функции производственного менеджмента делят на тактические и стратегические.

## ***2. Инновационный менеджмент***

Инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства компанией. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию.

Осуществление инновационного менеджмента в целом предполагает:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- рассмотрение проектов создания новых продуктов;
- проведение единой инновационной политики: координации деятельности в этой области в производственных подразделениях;
- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем – от идеи до серийного производства продукции.

### ***3. Инвестиционный менеджмент***

Сущность инвестиционного менеджмента заключается в постановке грамотной работы с инвестициями, направленной на получение прибыли и расцвета компании.

Основной целью инвестиционного менеджмента принято считать положительные желаемые конечные результаты, которых требуется достичь в процессе управления инвестициями компании в виде ряда промежуточных или конечных результатов деятельности.

Инвестиционный менеджмент – это и совокупность методов, принципов управления инвестиционным процессом, управления движением инвестиционных ресурсов в целях получения дохода (прибыли) в будущем при минимизации затрат и издержек.

Инвестиционный менеджмент выполняет ряд функций: планирующая, организационная, координирующая.

Инвестиционный менеджмент предполагает анализ, выбор и оценку инвестиционных объектов с учетом риска и доходности. Цель инвестиционного менеджмента в данном случае заключается в выборе такой инвестиции, которая давала бы наибольшую выгоду (доход) и сопровождалась с наименьшим риском.

Инвестиционный менеджмент направлен на выполнение следующих задач: обеспечение роста экономического и производственного потенциала хозяйствующего субъекта; максимизация доходности инвестиционного объекта; минимизация рисков инвестиционной деятельности, направленных на сохранение и приумножение капитала хозяйствующего субъекта.

### ***4. Стратегический менеджмент***

Стратегический менеджмент в организации представляет собой состав мероприятий по решению вопросов проведения стратегического анализа и оценки внешней среды, определения долгосрочных стратегий развития организации, ее тактику, определение эффективных способов их практической реали-

зации. К основным видам деятельности стратегического менеджмента относятся: проведение стратегического анализа и оценка внешней среды; постановка целей и задач организации; разработка альтернативных долгосрочных стратегий развития организации; поиск и реализация стратегии развития организации; создание динамичной и эффективной системы управления.

Основная задача стратегического менеджмента – принятие стратегических решений в различных сферах деятельности организации.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций: определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации; определение средств достижения этих целей; сегментация, то есть разделение общей цели на подцели; разработка соответствующих перспективных планов и программ.

### ***5. Менеджмент качества***

Менеджмент качества – это управление процессами планирования, обеспечения и контроля, повышения качества продукции и услуг организации.

Менеджмент качества включает: контроль, обеспечение, планирование и улучшение качества.

Объектом менеджмента качества выступает процесс создания продукции и вся деятельность организации в области качества.

Субъектами управления качеством являются руководители всех уровней управления, каждый из которых может оказывать воздействие на создание продукции через имеющиеся у него функции управления. Вместе они образуют систему управления качеством.

Процесс управления качеством рассматривают как состав и последовательность процедур по выполнению управленческих функций по качеству на всех уровнях управления и этапах создания продукции.

Наиболее популярными и востребованными на сегодняшний момент являются следующие системы управления качеством: ISO 9000, TQM (Total quality management), премии по качеству, 6 сигма (6 sigma), бережливое производство, Kaizen (кайдзен).

Менеджмент качества на предприятии предполагает наличие политики в области качества, системы контроля, системы мониторинга потребителей, системы внутренних проверок, системы управления информацией по качеству и системы непрерывных улучшений качества.

### ***6. Экологический менеджмент***

Экологический менеджмент – часть общей системы корпоративного управления, которая обладает четкой организационной структурой и ставит целью достижение положений, указанных в экологической политике посредством реализации программ по охране окружающей среды.

По определению Е. И. Хабаровой «экологический менеджмент – это экологически безопасное управление современным производством, при котором достигается оптимальное соотношение между экологическими и экономическими показателями».

В качестве целей внедрения и сертификации на предприятии системы экологического менеджмента могут быть выделены следующие: снижение негативного воздействия на ОС; повышение экологической эффективности деятельности предприятия; снижение образования отходов и их переработка

Задачи экологического менеджмента: обоснование экологической политики и обязательств; планирование экологической деятельности; организация внутренней и внешней экологической деятельности; мотивация персонала; внутренний экологический мониторинг и экологический контроль; анализ и оценка результатов экологической деятельности.

### ***7. Маркетинговый менеджмент***

Маркетинговый менеджмент – это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевым рынком для достижения конкретной цели организации.

Основные задачи маркетингового менеджмента: анализ рынка, планирование, организация, мотивация, реализация намеченных планов, контроль и анализ выполнения маркетинговых мероприятий.

Функции маркетингового менеджмента: разработка целей и задач предприятия, основных стратегических принципов его деятельности; разработка стратегии предприятия, определение рынков; планирование продукции; подготовка планов закупок материально-технических ресурсов; формирование производственного плана; планирование и реализация комплекса маркетинговых коммуникаций; формирование каналов распределения; формирование и реализация ценовой политики; планирование финансового обеспечения; подбор служащих; формирование структуры маркетинга; формирование и реализация системы управляющих воздействий; организация сбора и обработки маркетинговой информации.

Предметом маркетингового менеджмента можно определить систему производственных отношений, которая направляет управления современным производством на удовлетворение потребностей потребителей.

Маркетинговый менеджмент – это деятельность по выявлению целевых рынков, изучению потребностей определенных потребителей, разработке товаров, установлению цены на них, определению способов продвижения и распределения с целью осуществления обмена для удовлетворения потребностей заинтересованных лиц.

## ***8. Финансовый менеджмент***

Эффективность функционирования организации в условиях рыночной экономики в значительной мере определяется результативностью управления его финансовой деятельности.

Финансовый менеджмент – это наука, практика и искусство управления финансами организации. Он осуществляется в интересах всей совокупности участников бизнеса: собственников в лице государства, индивидуальных предпринимателей и акционеров-инвесторов, а объектом управления являются фи-

нансовые отношения, финансовые ресурсы и их источники. Содержание финансового менеджмента определяется потребностью в эффективной организации денежных потоков организации, формировании капитала, денежных доходов и фондов, обеспечивающих целенаправленное развитие производственно-хозяйственной и социальной системы в соответствии с ее стратегическими целями.

Цель финансового менеджмента: максимизация благосостояния собственников организации на основе роста ее рыночной стоимости.

Задач финансового менеджмента: обеспечение производственно-хозяйственной и социальной деятельности финансовыми ресурсами; оптимальное распределение финансовых ресурсов по сферам деятельности; максимизация прибыли с учетом фактора риска; формирование условий для быстрого реинвестирования капитала; обеспечение финансовой устойчивости и независимости коммерческой организации; оптимизация денежного оборота и минимизация финансовых издержек; эффективное использование финансовых ресурсов.

В лекциях частично использованы материалы из следующих источников:

1. Брасс, А. А. Основы менеджмента : курс лекций. 2-е издание – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 224 с.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
3. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
4. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 512 с.
5. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.

7. Курулев, А. П. Менеджмент на предприятии : курс лекций. 2-е изд., доп. и перераб. / А. П. Курулев. – Минск : ЗАО «Современные знания», 2006. – 244 с.
8. Курулев, А. П. Основы менеджмента : курс лекций / А. П. Курулев. – Минск : ИСЗ, 2001. – 140 с.
9. Макаров, В. М., Попова, Г. В. Менеджмент : учеб. пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб. : Питер, 2011. – 256 с.
10. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 672 с.
11. Исаев, Р. А. Основы менеджмента : учебник / Р. А. Исаев. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 264 с.
12. Основы менеджмента : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили [и др.] : под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.
13. Основы менеджмента : учебно-методическое пособие для студентов высших учебных заведений и слушателей системы переподготовки / Э. М. Гайнутдинов [и др.] ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : БНТУ, 2014. – 256 с.
14. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
15. Переверзев, М. П., Шайденко, Н. А., Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 330 с.
16. Теоретические основы менеджмента : учеб. пособие / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под общ. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО «ВГТУ», 2009. – 416 с.

## **2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **2.1. Планы семинарских занятий**

#### *Семинарское занятие 1 (2 часа)*

Тема: Исторические периоды развития менеджмента.

Школы управления и современные концепции менеджмента

*Вопросы*

1. Исторические периоды развития менеджмента.
2. Современные концепции управления.
3. Школа научного управления.
4. Школа административного управления.
5. Школа человеческих отношений.
6. Школа управления с позиций науки о поведении человека.
7. Подход к управлению как к процессу.
8. Системный подход к управлению.
9. Ситуационный подход к управлению.

*Темы рефератов:*

1. Развитие менеджмента на современном этапе.
2. Труды отечественных ученых в области управления.
3. Модель современного менеджера: компетенции и компетентность.

*Рекомендуемая литература [осн. 2,4-7,11,12; доп.6-8,16].*

#### *Семинарское занятие 2 (2 часа)*

Тема: Организация и организационные структуры управления

*Вопросы:*

1. Понятие, структура и жизненный цикл организации.
2. Формальная и неформальная организация.
3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
4. Уровни управления.
5. Структура и формы организации.

## 6. Типы организационных структур.

### *Темы рефератов:*

1. Модели жизненного цикла организации.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Метод анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ.
4. Метод анализа внутренней и внешней среды организации: PEST-анализ и SNW-анализ.
5. Организационная культура: сущность, функции и виды.
6. Организационные структуры управления, применяемые белорусскими организациями.

*Рекомендуемая литература [осн. 2,5,7,12; доп.6,8,10,12,16,17].*

### ***Семинарское занятие 3 (2 часа)***

Тема: Функции и методы управления

### *Вопросы:*

1. Характеристика основных функций менеджмента
2. Принципы менеджмента
3. Организационно-административные методы управления
4. Экономические методы управления
5. Социально-психологические методы управления
6. Самоуправление

### *Темы рефератов:*

1. Принципы, сущность и взаимосвязь функций менеджмента в современных условиях.
2. Функция контроля в современной экономике Республики Беларусь.
3. Понятие, классификация методов менеджмента и динамика их развития.
4. Особенности организационно-административных методов управления в Республике Беларусь.

5. Классификация экономических методов управления.

6. Принципы формирования социально-психологических методов менеджмента.

*Рекомендуемая литература [осн. 1,2,4-7,11,12; доп.6,8,10-12,16].*

### ***Семинарское занятие 4 (2 часа)***

Тема: Лидерство, руководство и стили управления

*Вопросы:*

1. Личность в системе управления
2. Служебная этика менеджера
3. Власть и личное влияние
4. Авторитет менеджера
5. Стили руководства

*Темы рефератов:*

1. Теория формирования личности, структура личности.
2. Роль руководителя в системе управления. Специфика управленческого труда.
3. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.
4. Авторитет. Пути завоевания авторитета, его влияние на результативность деятельности.
5. Оптимальный стиль руководства.

*Рекомендуемая литература [осн. 2,4-7,10-12; доп.3,5-8,16,17].*

### ***Семинарское занятие 5 (2 часа)***

Тема: Управление персоналом

*Вопросы:*

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента
2. Организация деятельности кадровых служб
3. Отбор персонала
4. Оценка сотрудников и прием на работу

## 5. Повышение квалификации персонала

*Темы рефератов:*

1. Кадровая служба в организации.
2. Текучесть кадров: понятие, причины и последствия.
3. Методы оценки персонала.
4. Подготовка и переподготовка кадров.
5. Повышение квалификации персонала

*Рекомендуемая литература [осн. 2,4-7,10-12; доп.3,5-8,16,17].*

## **Семинарское занятие 6 (2 часа)**

Тема: Управленческие решения

*Вопросы:*

1. Содержание и виды управленческих решений
2. Процесс принятия управленческих решений
3. Методы принятия решений
4. Индивидуальные стили принятия решений
5. Условия эффективности управленческих решений
6. Организация и контроль выполнения решений

*Темы рефератов:*

1. Сущность и особенности управленческих решений.
2. Методология и методы оценки эффективности принятых решений.
3. Роль информационных технологий применения экономико-математических методов на развитие в менеджменте.
4. Метод коллективной подготовки управленческих решений «*мозговой штурм*» («*мозговая атака*»).
5. Метод «Дельфи» как метод принятия управленческих решений.

*Рекомендуемая литература [осн. 2,4-7,10-12; доп.3,5-8,16,17,19].*

## *Семинарское занятие 7 (2 часа)*

Тема: Управление конфликтами и стрессами.

Деловое общение и переговоры

*Вопросы:*

1. Типы и причины конфликтов
2. Методы разрешения конфликтов
3. Природа и причины стресса
4. Роль делового общения в деятельности руководителя.
5. Формы, стили и организация общения
6. Деловые совещания и переговоры

*Темы рефератов:*

1. Психологические характеристики при разрешении конфликтов.
2. Морально-психологический климат в коллективе: факторы, влияющие на него.
3. Особенности управленческой деятельности в условиях стресса.
4. Деловое общение руководителя.
5. Практика проведения деловых бесед, собраний.

*Рекомендуемая литература [осн. 2,4-7,10-12; доп.3,5-8,16,17].*

## 2.2. Тесты

### ТЕСТ «Моя личность»

Как Вы поступите в той или иной ситуации	балл
Как Вы отнесетесь к предложению занять более высокую должность? откажитесь ради собственного спокойствия	1
примите его с некоторыми опасениями и колебаниями	2
согласитесь на предложение без колебаний	3
Как Вы выглядите в критических ситуациях? сохраняете спокойствие и самообладание	1
внутренне «кипите», но не показываете вида	2
теряете контроль над своими действиями	3
Каков Вы в собственных глазах? вежлив, тактичен, уступчив, легко иду на контакт	1
достаточно вежлив и тактичен, в контактах избирателен	2
бываю груб и нетерпим, навязываю свою волю	3
Что Вы предпримите, если подчиненный опоздал на работу? поинтересуюсь причиной опоздания	1
при неуважительной причине сделаю замечание	2
устрою разнос и прикажу строго наказать	3
Как Вы поведете себя, опоздав на совещание? попрошу разрешения присутствовать	1
объясню действительную причину опоздания	2
буду ругать дорожные пробки, транспорт и все прочее	3
Вас втянули в конфликт. Что Вы предпримите? постараюсь примирить конфликтующие стороны	1
встану на одну из сторон «по справедливости»	2
пригрожу конфликтующим всяческими наказаниями	3
Начались неудачи и сбои в работе. В чем их причины? я выполняю свою работу безукоризненно, виноваты обстоятельства	1
хуже стали работать все, а условия усложнились	2
главная причина в плохой работе сотрудников	3

ИТОГ: 20 баллов – жесткий руководитель

15 баллов – уверенный в себе

10 баллов и менее – миролюбив

Источник: Основы менеджмента : учебник для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др.; под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2005. – 376 с. (с. 371).

### **ТЕСТ «Каков психологический климат в моем коллективе»**

Поставьте любой знак в одной из колонок справа

	нет	иногда	да
В период неудач и сбоев в работе в коллективе идет поиск виновных			
Цели организации или группы неизвестны ее членам			
Информацией о делах владеют только руководители			
В коллективе стремятся обезопасить себя докладными, рапортами и т.д.			
Воспринимают ли работники решения руководства как «чужие»			
Часто ли отвлекают работников от выполнения «своей работы»			
«Награждают» ли сотрудники своих руководителей нелепными эпитетами (тайно или явно)			
Много ли проводится длительных совещаний коллектива			
Коллективное руководство и творчество в организации не практикуется. Действует приказ			
Четко ли разделяется коллектив на «старичков» и «новичков»			
Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает недовольствие некоторых сотрудников			

ИТОГ: все отметки в первом столбце «Нет» – у вас идеальный коллектив (которых на практике не бывает). Чем больше отметок в столбцах «Иногда» и особенно «да», тем выше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

Источник: Основы менеджмента : учебник для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др.; под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2005. – 376 с. (с. 371-372).

### ***ТЕСТ «Удовлетворенность своей работой»***

Поставьте оценку по пятибалльной шкале, насколько Вы удовлетворены:

1. Фирмой, предприятием, учреждением
2. Условиями труда
3. Содержанием работы
4. Психологическим климатом в коллективе
5. Стилем управления вышестоящих руководителей
6. Компетенцией руководящих работников
7. Соответствием заработной платы и трудовым затратам
8. Уровнем оплаты труда по сравнению с другими организациями
9. Достигнутым служебным положением
10. Имеющимися возможностями для служебного роста
11. Возможностями реализовать свои знания и опыт
12. Продолжительностью рабочего дня.
13. Принятым когда-то решением поступить сюда на работу
14. Востребованностью вашего интеллекта

ИТОГ: Если количество набранных баллов не превышает 45, то Вы не удовлетворены данной работой. Если число близко к 55, то Вы в основном довольны работой, если оно за 60 – то лучшего и желать не надо.

Источник: Основы менеджмента: учебник для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др.; под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва : Высшая школа, 2005. – 376 с. (стр.372)

**ТЕСТ «Соответствие индивидуальных особенностей  
человека профессии менеджера»**

Ответить на вопросы «Да» или «Нет»

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, вкалывать на всю катушку, не считаясь со временем, выходными днями и т.д.?
2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?
8. Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция Вашего руководства на них неопределенна?
11. Независимый ли у Вас характер?
12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли Вы острые ощущения, события, которые щекочут нервы?
14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки или нет?

16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

ИТОГ: Если положительных ответов «Да» 13 и более Вы можете испытать себя в предпринимательстве.

Источник: Менеджмент : метод. пособие для проведения практич. занятий и деловых игр для студ. экон. спец. БГУИР всех форм обуч. / А. К. Феденя [и др.]. – Минск : БГУИР, 2011. – 84 с. (с. 5).

## 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### 3.1. Перечень тем рефератов

1. Развитие менеджмента на современном этапе.
2. Труды отечественных ученых в области управления.
3. Модель современного менеджера: компетенции и компетентность.
4. Модели жизненного цикла организации.
5. Внутренняя и внешняя среда организации.
6. Метод анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ.
7. Метод анализа внутренней и внешней среды организации: PEST-анализ и SNW-анализ.
8. Организационная культура: сущность, функции и виды.
9. Организационные структуры управления, применяемые белорусскими организациями.
10. Принципы, сущность и взаимосвязь функций менеджмента в современных условиях.
11. Функция контроля в современной экономике Республики Беларусь.
12. Понятие, классификация методов менеджмента и динамика их развития.
13. Особенности организационно-административных методов управления в Республике Беларусь.
14. Классификация экономических методов управления.
15. Принципы формирования социально-психологических методов менеджмента.
16. Теория формирования личности, структура личности.
17. Роль руководителя в системе управления. Специфика управленческого труда.
18. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.
19. Авторитет. Пути завоевания авторитета, его влияние на результативность деятельности.

20. Оптимальный стиль руководства.
21. Кадровая служба в организации.
22. Текучесть кадров: понятие, причины и последствия.
23. Методы оценки персонала.
24. Подготовка и переподготовка кадров.
25. Повышение квалификации персонала
26. Сущность и особенности управленческих решений.
27. Методология и методы оценки эффективности принятых решений.
28. Роль информационных технологий применения экономико-математических методов на развитие в менеджменте.
29. Метод коллективной подготовки управленческих решений *«мозговой штурм»* (*«мозговая атака»*).
30. Метод «Дельфи» как метод принятия управленческих решений.
31. Психологические характеристики при разрешении конфликтов.
32. Морально-психологический климат в коллективе: факторы, влияющие на него.
33. Особенности управленческой деятельности в условиях стресса.
34. Деловое общение руководителя.
35. Практика проведения деловых бесед, собраний.

### **3.2. Тестовые задания**

1. Управление – это:
  - а) деятельность, направленная на удовлетворение своих потребностей
  - б) процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации
  - в) искусство управления людьми для достижения престижа фирмы
  - г) аналитическая основа разработки управленческих решений
  - д) специфический вид деятельности в корыстных целях

2. Кто из нижеперечисленных исследователей является основателем концепции научного управления?

- а) Н. А. Витке
- б) А. Файоль
- в) А. Маслоу
- г) Э. Мэйо
- д) Ф. Тейлор

3. Планирование как основная функция управления представляет собой:

а) разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов

б) вид управленческой деятельности по разработке механизмов регулирования в непредвиденных ситуациях в будущем

в) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам

г) процесс определения целей и путей их достижения, включая разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план

д) сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации

4. Организация управления как одна из основных функций представляет собой вид деятельности:

а) направленный на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов

б) по разработке механизмов регулирования в непредвиденных ситуациях в будущем

в) по определению действий, направленных на удовлетворение потребностей

г) связанный с разработкой индивидуальных планов

д) по определению необходимых ресурсов и их распределению по целям и задачам

5. Функция контроля заключается в:

- а) в коррекции всех значительных отклонений от плана
- б) деятельности по формированию стандартов управления, проверке и оценке их исполнении, осуществлению корректирующих шагов
- в) выявлении нарушений и ошибок
- г) определении проблемы на основе оценки ситуации
- д) деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации

6. Основной задачей координации, как функции управления, является:

- а) достижение согласованности в работе всех звеньев системы путём установления рациональных связей между ними
- б) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
- в) доведение планов до всех, кто их должен выполнять, кто несёт ответственность за их реализацию
- г) установление взаимодействия между подсистемами организации
- д) функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность

7. К специальным структурам управления относятся:

- а) линейная
- б) штабная
- в) линейно-функциональная
- г) матричная
- д) функциональная

8. Какие методы основаны на использовании руководителем властных полномочий в отношении ответственности подчинённых?

- а) персонал-ориентированные
- б) социально-психологические
- в) организационно-административные
- г) экономические
- д) все ответы верны

9. Какие методы используются для удовлетворения требований коллектива в целом и личности в частности?

- а) персонал-ориентированные
- б) социально-психологические
- в) организационно-административные
- г) экономические
- д) дисциплинирующие

10. Какие из этих методов необходимо использовать в первую очередь для наведения дисциплины в коллективе?

- а) экономические персонал-ориентированные
- б) организационно-административные
- в) социально-психологические
- г) дисциплинирующие
- д) материальной мотивации

11. Под процессом управления понимается:

- а) непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функций планирования, организации, мотивации, контроля
- б) регламентирование и нормирование принимаемых управленческих решений
- в) изменения, происходящие в результате действий менеджера

г) обработка информации для осуществления воздействия субъекта управления на объект управления

д) последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения

12. Отбор кадров – это:

а) описание функций и список требуемых качеств работника

б) процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов с целью установления их пригодности к выполнению служебных обязанностей

в) определение требований к данной работе

г) выявление навыков и качества опыта работников

д) процесс изучения личных качеств претендентов с целью адаптации их в новом коллективе

13. Управленческое решение – это:

а) обдуманый вывод о необходимости осуществить действия, связанные с достижением целей организации

б) это процесс, имеющий инженерно-технические, экономические, социальные и психофизические аспекты

в) четкая ориентация на достижение отдельной цели или системы целей, концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии

г) это процесс систематического совершенствования существующей организации на основе широкого использования науки и передового опыта

д) четкие и обоснованные формулировки задач

14. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:

- а) характеризует учёт человеческого фактора при разработке управленческого решения
- б) является основанием для поиска и определения проблемы
- в) определяет способы выполнения решения
- г) является критерием эффективности управленческого решения
- д) стратегическая составляющая управленческого решения

15. Различают следующие стадии управленческого контроля:

- а) предварительный контроль и текущий контроль
- б) предварительный контроль и последующий контроль
- в) внеплановый контроль, первичный контроль, последующий контроль, итоговый контроль
- г) предварительный контроль, текущий контроль, итоговый контроль
- д) текущий контроль и итоговый контроль

16. Неформальный коллектив – это:

- а) группа лиц, психологически признающих друг друга, придерживающихся общих культурных традиций и норм поведения, объединенных совместной целью и взаимодействующих ради ее достижения
- б) руководители разного уровня, наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности организации
- в) коллектив, состоящий из лиц, между которыми, помимо служебных, складываются личные связи
- г) объект контроля для собственника
- д) коллектив, между членами которого существуют непосредственные личные связи

17. Формальный коллектив – это:

а) группа лиц, психологически признающих друг друга, придерживающихся общих культурных традиций и норм поведения, объединенных совместной целью и взаимодействующих ради ее достижения

б) руководители разного уровня, наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности организации

в) коллектив, состоящий из лиц, между которыми, помимо служебных, складываются личные связи

г) объект контроля для собственника

д) коллектив, между членами которого существуют непосредственные личные связи

18. Стиль руководителя, основанный на формировании благоприятного морально-психологического климата:

а) авторитарный

б) бюрократический

в) либеральный

г) автократический

д) демократический

19. Чьи научные исследования послужили развитию науки об управлении:

а) научное управление Ф. Тейлора

б) теория относительности Эйнштейна

в) электромагнитные волны Г. Герца

г) бензиновый двигатель Г. Даймлера и К. Бенца

д) таблица Менделеева

20. Какие общие черты объединяют техническую, коммерческую, финансовую, сбытовую и аналитическую деятельность?

- а) существование единой цели
- б) функции менеджмента
- в) все виды деятельности требуют организации труда
- г) нет общих черт
- д) наличие информации, требующей анализа и синтеза

21. В чем вы видите вклад в теорию менеджмента А. Файоля и Л. Урвика?

- а) они впервые сформулировали принципы менеджмента
- б) они обосновали новые подходы к исследованию менеджмента
- в) их идеи привели к единой теории менеджмента
- г) они рассматривали менеджмент как ряд последовательных операций
- д) они открыли интеграцию менеджмента

22. Какую роль играет научный менеджмент в современных организациях?

- а) формирует системное мышление менеджера
- б) позволяет адаптироваться к международному менеджменту
- в) повышает эффективность и результативность организации
- г) позволяет разрабатывать решения, адекватные современным условиям функционирования и развития организации
- д) способствует профессиональному росту менеджеров

23. Чему учит история менеджмента?

- а) использовать уроки прошлого
- б) осознать существование закономерностей управления как искусства и как науки
- в) находить новые идеи менеджмента
- г) использовать опыт предшествующих поколений
- д) видеть будущее, оглядываясь назад

24. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:

- а) общая социально-экономическая обстановка в стране
- б) стремление использовать научные методики
- в) накопленный опыт практической деятельности
- г) повышение квалификации персонала
- д) индивидуальные качества менеджера

25. Какое оптимальное решение из предложенных необходимо выбрать в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить распоряжение:

- а) провести анализ социально-психологической атмосферы и типа организации управления
- б) наказать – выговор, лишение или снижение размера премии
- в) попытаться выяснить причины отказа и, если возможно, убедить выполнить распоряжение
- г) проанализировать соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения
- д) спокойно отреагировать, перепоручить другому исполнителю

26. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:

- а) в конкретных результатах работы
- б) в эффективности управления
- в) в удовлетворенности человека в своей работе
- г) в количестве и остроте конфликтов
- д) в определении поведения руководителя

27. Власть – это:

- а) социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера

- б) организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности
- в) соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его
- г) способность человека влиять на поведение других людей
- д) право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности

28. Лидерство – это:

- а) сосредоточение внимания на стратегических проблемах
- б) поведение менеджера в конфликтной ситуации
- в) влияние авторитетом, уважением, признанием
- г) потребность группы в неформальном управлении
- д) стиль управления

29. Наиболее важным признаком стратегического решения является то, что оно:

- а) ориентировано на достижение цели
- б) принимается на продолжительный период времени
- в) имеет нарастающее последствие
- г) оптимизировано посредством математического моделирования ситуации
- д) принимается на короткий период времени

30. Функция управления – это:

- а) совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы
- б) зависимость факторов эффективности управления
- в) осуществление воздействия субъекта на объект управления
- г) основная единица организации системы управления
- д) основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности

31. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте, является:

- а) творческий потенциал менеджера и его команды
- б) сложность решаемых проблем
- в) уровень развития науки управления
- г) возможность использования компьютерной техники
- д) мотивация персонала

32. Структура управления – это:

- а) совокупность элементов управления
- б) совокупность звеньев управления
- в) совокупность элементов, звеньев и методов в системе управления
- г) совокупность функции управления
- д) совокупность методов управления

33. По принципу соподчиненности выделяют следующие структуры управления:

- а) двух-, трех- и т.д. ступенчатые
- б) отраслевая, территориальная, комбинированная
- в) линейная, функциональная, линейно-функциональная
- г) простая и сложная
- д) бригадная, отделенческая, цеховая и комбинированная

34. Структура управления предприятия находит отражение в:

- а) схеме расстановки работников аппарата управления
- б) штатном расписании, системе соподчинения, взаимосвязи и расстановки работников управления
- в) системе соподчиненности и взаимосвязи работников аппарата управления

- г) системе соподчиненности
- д) штатном расписании

35. Сущность линейной структуры управления состоит в том, что:

- а) одинаковые по специализации подразделения независимо от территориального расположения объединяются в цехи
- б) выполнение операций при разработке решений возлагается на отдельных исполнителей
- в) для выполнения отдельных специализированных функций выделяют специальные звенья или отдельных исполнителей
- г) каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель
- д) организуются временные творческие коллективы для выполнения определенных программ или решения конкретных проблем

36. Что такое организационная структура?

- а) совокупность методов управления и способов принятия управленческих решений
- б) совокупность отраслей и устойчивых связей между ними
- в) совокупность исполнительных звеньев и устойчивых связей между ними
- г) совокупность функций и устойчивых связей между ними
- д) совокупность составных частей и устойчивых связей между ними

37. Что такое цель организации?

- а) это определение слабых сторон в деятельности сторон
- б) это получение наибольшей прибыли
- в) это решение всех проблем в прогнозируемом периоде

г) это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом реализации миссии

д) задачи, ради которых она создана

38. Что такое этика управления?

а) психологические и профессиональные качества персонала, установление их пригодности к выполнению служебных обязанностей

б) культура управления людьми в организации, обеспечивающая возможности достижения корпоративных целей на основе уважения человеческого достоинства и содействия общественному благу

в) система запретов, послужившая основой формирования человеческой культуры

г) принципы поведения человека, выраженные во всеобщей декларации прав человека

д) кодексы и нормативы, описывающие систему ценностей поведения в организации

39. Какие признаки необходимы для того, чтобы группа людей могла называться организацией:

а) наличие структурных подразделений, единые цели

б) любую группу людей можно назвать организацией

в) совместный труд, единые цели, взаимосвязь в процессе трудовой деятельности

г) наличие производства, структурных подразделений, единые цели и финансовые возможности

д) наличие производства и структурных подразделений

40. Главной задачей менеджера является:

а) координация работы подчиненных

б) максимум отдачи от имеющихся ресурсов

- в) снижение затрат на производство единицы продукции
- г) эффективное использование ресурсов
- д) получение максимальных результатов

41. Среди указанных ниже положений одно является неверным.

Назовите его:

- а) управление имеет более длительную историю, чем менеджмент
- б) менеджер не обязательно должен быть руководителем и иметь подчиненных
- в) менеджер является собственником предприятия, предприниматель таковым не может быть
- г) в каждом предприятии менеджеры выполняют общие основные функции
- д) для современной компании внешние факторы имеют большее значение, чем внутренние

42. Необходимость анализа среды организации связана с:

- а) повышением эффективного использования ресурсов
- б) адаптацией к внешней среде с целью выживания
- в) динамичностью внешней среды
- г) разработкой стратегии развития, способствующей достижению цели организации
- д) рациональным использованием трудовых ресурсов

43. Критерий «доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными» указал:

- а) К. Альдерфер
- б) Ф. Герцберг
- в) МакКлелланд
- г) А. Маслоу
- д) М. Портер

44. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение

- а) сильных сторон фирмы
- б) слабых сторон организации
- в) конкурентных преимуществ
- г) благоприятных возможностей для бизнеса
- д) угроз для бизнеса

45. Менеджмент трактуется как:

- а) координация
- б) управление
- в) планирование
- г) проверка качества
- д) контроль

46. Менеджмент – это:

- а) управление в условиях рыночной экономики
- б) самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению людьми (персоналом)
- в) наука, практика и искусство управления
- г) процесс планирования, организации, мотивации и контроля для определения и достижения целей фирмы
- д) все ответы верны

47. Менеджмент – это:

- а) наука о законах и закономерностях развития систем
- б) управление социально-экономическими процессами в организации
- в) деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуги

- г) наука и искусство распределять средства и ресурсы
- д) руководство людьми

48. Система механизма менеджмента включает:

- а) экономический и финансовый механизмы
- б) кадровая политика и переподготовка персонала
- в) организационно-административный, экономический, персонал-ориентированный, информационный механизмы
- г) финансовый анализ, учет и контроль
- д) информационный механизм и бухгалтерский учет

49. Полномочия (права и обязанности) фиксируются в:

- а) учредительных документах организации
- б) положениях организации и должностных инструкциях
- в) контрактах, заключаемых с работниками
- г) учредительных и нормативно-правовых документах
- д) нормативных документах

50. С помощью какого механизма менеджмента происходит обеспечение финансовыми и материально-техническими ресурсами?

- а) организационного механизма
- б) административного механизма
- в) экономического механизма
- г) информационного механизма
- д) персонал-ориентированного механизма

51. Какой механизм менеджмента создает нормативно-правовую и документационную базу для разработки и принятия решений, их реализации и контроля на стадиях анализа, планирования, финансирования?

- а) организационный

- б) административный
- в) экономический
- г) информационный
- д) персонал-ориентированный

52. Американский социолог и психолог Д. Мэйо разработал теорию управления, которая получила название:

- а) теория количественных методов управления
- б) теория человеческих отношений
- в) теория научного управления
- г) теория административного управления
- д) теория классического управления

53. При каком подходе управление рассматривается как целостный процесс реализации управленческих функций?

- а) поведенческий
- б) ситуационный
- в) системный
- г) процессный
- д) целостный

54. Сущность ситуационного подхода в менеджменте заключается в:

- а) выработке и реализации решений с учетом состояния внешней и внутренней среды организации
- б) принятии решений в зависимости от факторов внешней среды
- в) принятии решений в зависимости от факторов внутренней среды
- г) учете конъюнктуры внешних рынков
- д) оценке деятельности персонала организации

55. Объектами менеджмента являются:

- а) материальные и финансовые ресурсы
- б) капитал
- в) доходы и расходы
- г) прибыль фирмы
- д) все ответы верны

56. Принципы менеджмента – это:

- а) способы побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации
- б) правила, нормы поведения, которыми руководствуются менеджеры в своей практической деятельности
- в) управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений
- г) правила достижения целей путем использования организованных и контролируемых средств
- д) целенаправленное воздействие на коллективы для организации и координации их деятельности

57. Миссия – это:

- а) главная цель деятельности предприятия, отражающая причину его существования
- б) задачи структурных подразделений, объединенные общей стратегией развития
- в) задача, которую ставит руководство организации
- г) показатели, характеризующие место организации в отрасли
- д) направление деятельности организации

58. Какую из целей менеджмента можно назвать неправильно сформулированной?

- а) снизить издержки производства выпускаемой продукции

- б) повысить процент рентабельности
- в) увеличить объём производства
- г) увеличить выплаты дивидендов
- д) повысить производительность труда

59. Основные функции менеджмента – это:

- а) организация, продвижение, мотивация и контроль
- б) организация, мотивация и контроль
- в) планирование, организация и контроль
- г) планирование, организация, мотивация и контроль
- д) планирование, организация, мотивация, контроль, продвижение и сбыт

60. К конкретным функциям управления относятся:

- а) управление маркетингом
- б) управление качеством продукции
- в) управление персоналом
- г) управление финансами
- д) все ответы верны

61. Вид планирования на долгосрочную перспективу называется:

- а) оперативным
- б) тактическим
- в) стратегическим
- г) текущим
- д) отдаленным

62. Организация как функция управления предполагает:

- а) выявление целей и задач совместной деятельности людей
- б) определение потребности в ресурсах для осуществления целей

в) установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и сроков выполнения работ

г) выбор способов выполнения необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей

д) все ответы верны

63. Какая функция менеджмента включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов, их заинтересованности в результативном труде?

а) планирования

б) организации

в) мотивации

г) контроля

д) продвижения

64. Какая функция менеджмента включает наблюдения за ходом происходящих процессов в организации, сравнении параметров с заданной программой функционирования и выявления отклонений?

а) планирования

б) организации

в) мотивации

г) контроля

д) продвижения

65. К общетеоретическим функциям менеджмента относят:

а) функции планирования, организации и контроля

б) функцию принятия решений, функцию коммуникации

в) функцию мотивации и функция координации

г) научную и организационную функции

д) научную и прогностическую функции

66. К частным функциям менеджмента можно отнести:

- а) планирование, организация и контроль
- б) принятия решений, коммуникации
- в) мотивации и функция координации
- г) делопроизводство и обеспечение оргтехникой
- д) научную и прогностическую функцию

67. Организационная структура управления (ОСУ) – это:

- а) совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами
- б) система целей предприятия
- в) самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению людьми (персоналом)
- г) долгосрочное, качественно определенное направление развития предприятия, приводящее к намеченным целям
- д) совокупность организаций и лиц, способствующих перемещению товара от производителя к потребителю

68. Основными элементами структуры управления являются:

- а) уровни управления
- б) звенья
- в) связи
- г) звенья, связи, уровни управления
- д) звенья, связи, уровни управления, методы управления

69. Выберите правильную иерархию потребностей по А. Маслоу, начиная с первичных:

а) физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в социальной общности, потребности в уважении и самоуважении, потребности в самореализации (реализации)

б) потребности в безопасности, физиологические потребности, потребности в социальной общности, потребности в уважении и самоуважении, потребности в самореализации (реализации)

в) физиологические потребности, потребности в уважении и самоуважении, потребности в безопасности, потребности в социальной общности, потребности в самореализации (реализации)

г) потребности в безопасности, физиологические потребности, потребности в уважении и самоуважении, потребности в социальной общности, потребности в самореализации (реализации)

д) физиологические потребности, потребности в самореализации (реализации), потребности в безопасности, потребности в социальной общности, потребности в уважении и самоуважении

70. По сфере применения различают следующие методы менеджмента:

а) экономические и административные

б) единоличные, коллективные и коллегиальные в) административные, экономические, психологические, юридические г) общие и локальные

д) социально-экономические и административные

71. В зависимости от организационной формы различают следующие методы менеджмента:

а) экономические и административные

б) единоличные, коллективные и коллегиальные

в) административные, экономические, психологические, юридические

г) общие и локальные

д) социально-экономические и административные

72. В зависимости от содержания управления различают следующие методы менеджмента:

- а) экономические и административные
- б) единоличные, коллективные и коллегиальные
- в) административные, экономические, психологические, юридические
- г) общие и локальные
- д) социально-экономические и административные

73. О стратегии можно сказать, что:

- а) она разрабатывается на период до одного года
- б) она отражает направления развития предприятия в целом
- в) она разрабатывается менеджерами низшего уровня управления
- г) она отражает связи предприятия с общественностью
- д) она отражает отношения с поставщиками и покупателями

74. Стратегия развития бизнеса предприятия – это:

- а) направление использования ресурсов для достижения точно определенного конечного состояния предприятия
- б) конкретный долгосрочный план достижения определенной долгосрочной цели
- в) долгосрочное, качественно определенное направление развития предприятия, приводящее к намеченным целям
- г) бизнес-план инвестиционных процессов
- д) долгосрочный финансовый план

75. Организация работы с персоналом включает в себя:

- а) выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку
- б) переподготовку и повышение квалификации
- в) стимулирование, формирование и развитие мотивации

г) выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации

д) выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации

76. Проявление власти, способность влиять на поведение других людей, называется:

а) руководством

б) лидерством

в) управлением

г) менеджментом

д) маркетингом

77. Реализация лидерства может быть основана:

а) на принуждении (силой закона и распределения полномочий)

б) на убеждении (прежде всего разъяснении)

в) на участии (сопричастности, личном примере)

г) на принуждении (силой закона и распределения полномочий) и на убеждении (прежде всего разъяснении)

д) на принуждении (силой закона и распределения полномочий), на убеждении (прежде всего разъяснении), на участии (сопричастности, личном примере)

78. Стиль руководства – это:

а) ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми

б) освоение новых видов деятельности наряду с основной

в) взаимоотношения руководства и трудового коллектива

г) специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных

д) способности быть эталоном, примером для подчиненных в моральном плане

79. Какие выделяют стили руководства:

- а) бюрократический, кооперативный, либеральный
- б) автократический, демократический, деспотический
- в) кооперативный, авторитарный и демократический
- г) авторитарный, демократический и либеральный
- д) автократический и демократический

80. Составляющими элементами понятия «культура фирмы» являются:

- а) организационная и корпоративная культура
- б) фирменный стиль, организационная и корпоративная культура
- в) культура управления и организационная культура
- г) фирменный стиль и культура управления
- д) фирменный стиль и корпоративная культура

81. Фирменный стиль организации включает:

- а) информационный дизайн (название, аббревиатура, шрифт, цвет, эмблема)
- б) дизайн среды (местоположение, здание, фасад), интерьера (мебель, оргтехника)
- в) оформительский дизайн (упаковка, рекламная продукция, сувенирная продукция)
- г) внешний облик работников (одежда, косметика, расходы на представительство)
- д) все ответы верны

82. Какие элементы включает организационная культура:

а) внешний облик работников (одежда, косметика, расходы на представительство)

б) система базовых норм и ценностей, обычаи

в) стиль делового общения, руководства, ведения переговоров

г) информационный дизайн (название, аббревиатура, шрифт, цвет, эмблема)

д) корпоративный дух, корпоративное сознание, «корпоративная религия»

83. Какие элементы включает корпоративная культура:

а) внешний облик работников (одежда, косметика, расходы на представительство)

б) система базовых норм и ценностей, обычаи

в) стиль делового общения, руководства, ведения переговоров

г) информационный дизайн (название, аббревиатура, шрифт, цвет, эмблема)

д) стиль деловой переписки, телефонных переговоров

84. Неформальные группы оказывают на деятельность предприятия:

а) положительное влияние

б) отрицательное влияние

в) как отрицательное, так и положительное влияние

г) не оказывают никакого влияния

д) оказывают влияние только на руководителя предприятия

85. Признаками трудового коллектива являются:

а) наличие совместной единой для всех членов группы цели

б) общие политические взгляды

в) психологическое отторжение членами группы друг друга

г) практическое взаимодействие людей в процессе достижения личной цели

д) общее увлечение, хобби

86. Согласно теории мотивации Маслоу в первую очередь индивид желает удовлетворить:

- а) потребность в любви
- б) потребность в саморазвитии
- в) потребность в безопасности
- г) потребности в самовыражении
- д) физиологические потребности

### 3.3. Варианты контрольной работы

#### Вариант № 1

1. Дайте определение термину «Менеджмент».
2. Назовите основные функции менеджмента.
3. К какому типу относится следующая организационная структура:



4. Объектами менеджмента являются:
  - а) материальные и финансовые ресурсы
  - б) капитал
  - в) доходы и расходы
  - г) прибыль фирмы
  - д) все ответы верны
5. Что понимают под конфликтом?
6. Какие способы преодоления (разрешения) конфликтов существуют?
7. Какие выделяют стили руководства:

а) бюрократический, кооперативный, либеральный

б) автократический, демократический, деспотический

в) кооперативный, авторитарный и демократический

г) авторитарный, демократический и либеральный

д) автократический и демократический

8. Кто является основателем концепции научного управления?

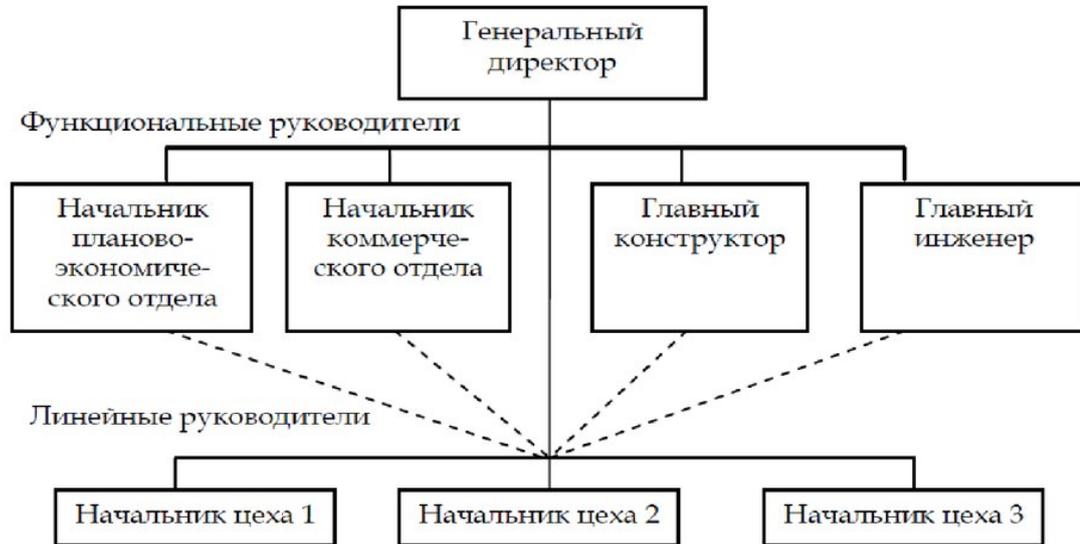
9. Какая из приведенных пирамид потребностей принадлежит А. Маслоу?



10. Назовите виды менеджмента.

## Вариант № 2

1. Дайте определение термину «Управление».
2. Назовите основные методы управления.
3. К какому типу относится следующая организационная структура:



4. Что понимается под стрессом?
5. Укажите факторы, влияющие на принятие решений.
6. Американский социолог и психолог Д. Мэйо разработал теорию управления, которая получила название:
  - а) теория количественных методов управления
  - б) теория человеческих отношений
  - в) теория научного управления
  - г) теория административного управления
  - д) теория классического управления
7. Какое влияние неформальные группы оказывают на деятельность предприятия?
8. Что является субъектом и объектом управления?
9. Признаками трудового коллектива являются:
  - а) наличие совместной единой для всех членов группы цели
  - б) общие политические взгляды
  - в) психологическое отторжение членами группы друг друга

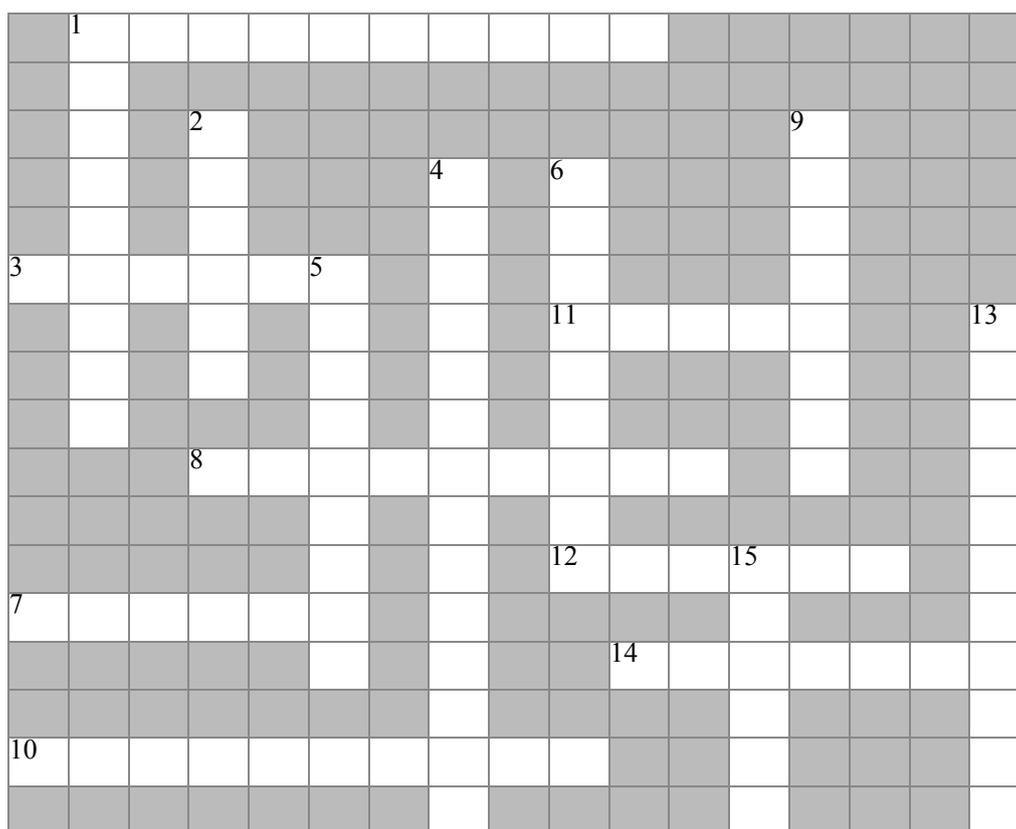
- г) практическое взаимодействие людей в процессе достижения личной цели
- д) общее увлечение, хобби

10. Проявление власти, способность влиять на поведение других людей, называется:

- а) руководством
- б) лидерством
- в) управлением
- г) менеджментом
- д) маркетингом

### 3.4. Варианты кроссвордов по дисциплине

#### Вариант кроссворда по дисциплине «Основы менеджмента» № 1



#### Задания к кроссворду № 1

##### *По горизонтали:*

1. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля для определения и достижения целей фирмы.

3. Кто определил физиологические потребности как первичные (теория мотивации)

7. Коллективный метод обсуждения и принятия решений.

8. Проявление власти, способность влиять на поведение других людей.

10. Метод разрешения межличностных конфликтов.

11. человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство

12. Способность человека влиять на поведение других людей.

14. Физическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником.

***По вертикали:***

1. Процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации, а также функция менеджмента.

2. Является основателем концепции научного управления.

4. Метод управления, дающий работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.

5. Педагогический способ преодоления (разрешения) конфликтов.

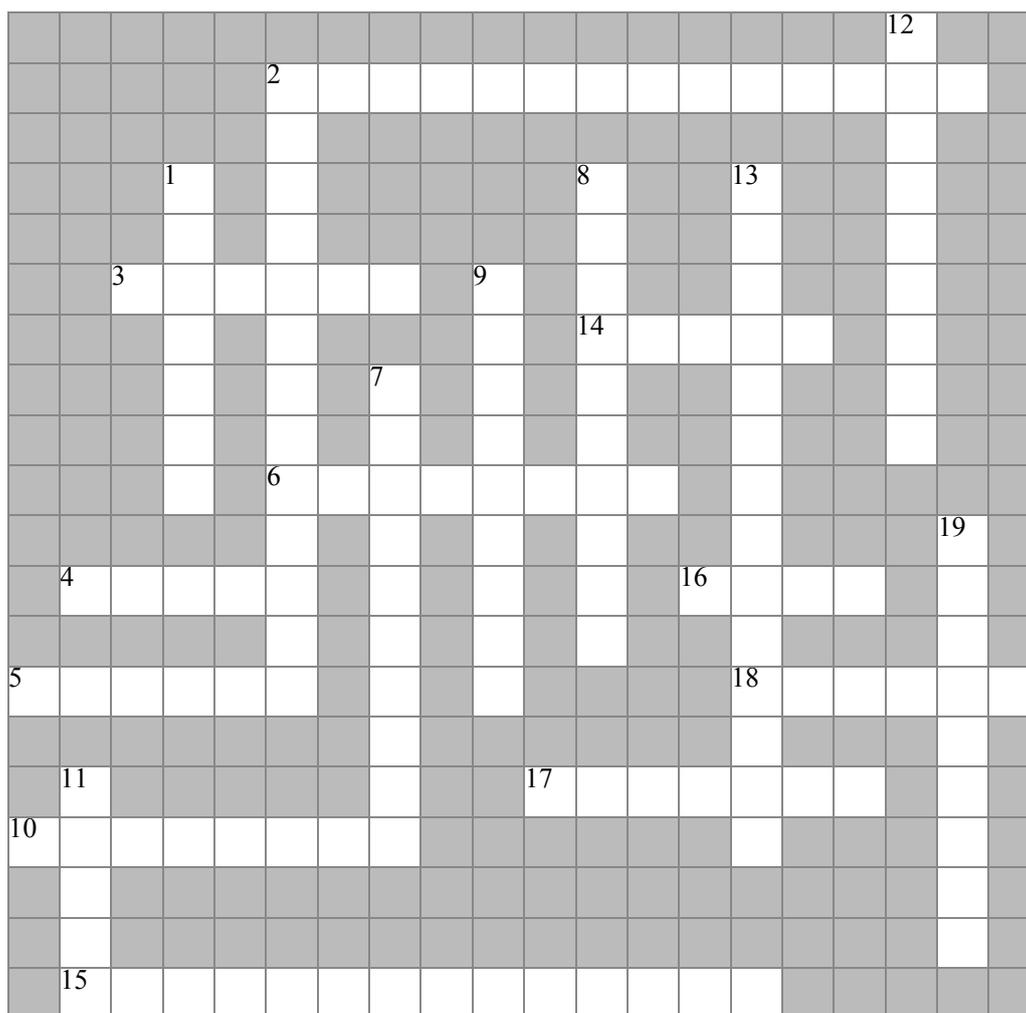
6. Совокупность индивидов, взаимодействующих между собой для достижения общей цели.

9. Функция управления; процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

13. Функция управления, процесс делегирования задач и полномочий (обычно подчиненным) для достижения целей организации

15. Состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий

## Вариант кроссворда по дисциплине «Основы менеджмента» № 2



### Задания к кроссворду № 2

#### *По горизонтали:*

2. Метод управления, дающий работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.
3. Главная цель деятельности предприятия, отражающая причину его существования.
4. Количество товаров, которое потребители готовы и в состоянии приобрести по рыночным ценам в течение определенного периода времени.
5. Способность человека влиять на поведение других людей.
6. Руководитель, занимающий постоянную должность, имеющий профессиональную подготовку и наделенный полномочиями в области принятия решений.

10. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности.

14. Человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство

15. В рамках теории мотивации это все, что человеку может казаться ценным

16. Уровень неопределенности в предсказании результата.

17. Краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

18. Метод научного исследования, основанный на «разложении».

***По вертикали:***

1. Конечный доход предприятия от реализации его продукции (работ, услуг).

2. Издержки предприятия на производство и реализацию продукции.

7. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля для определения и достижения целей фирмы.

8. Прекращение трудовых отношений между работником и работодателем.

9. Педагогический способ преодоления (разрешения) конфликтов.

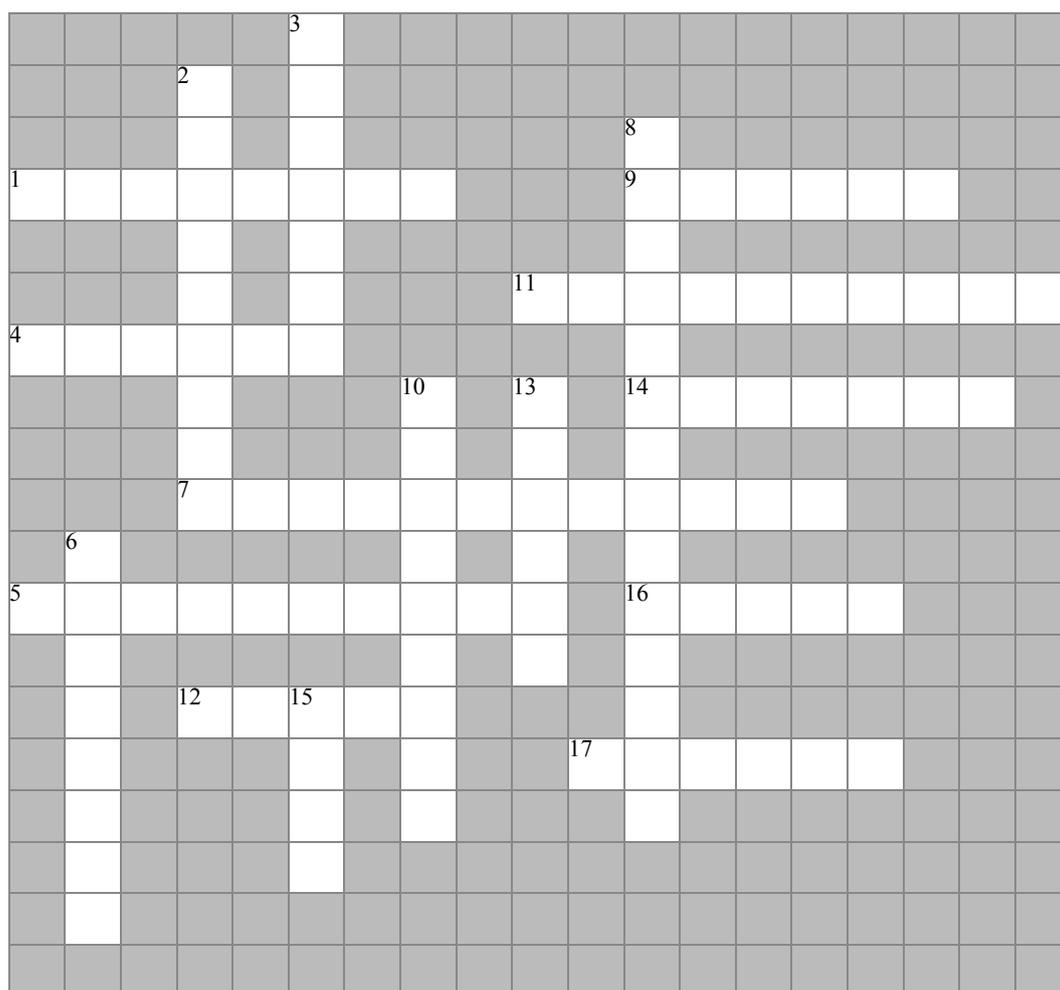
11. Побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей человека.

12. Проявление власти, способность влиять на поведение других людей.

13. Появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

19. Тот, кому сообщают информацию.

### Вариант кроссворда по дисциплине «Основы менеджмента» № 3



#### Задания к кроссворду № 3

##### *По горизонтали:*

1. Степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям
4. Инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации
5. Управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения.
7. Принцип построения организации (подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним).
9. Метод научного исследования, основанный на «разложении».

11. Прекращение трудовых отношений между работником и работодателем.
12. Количество товаров, которое потребители готовы и в состоянии приобрести по рыночным ценам в течение определенного периода времени.
14. Конечный доход предприятия от реализации его продукции (работ, услуг).
16. Человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.
17. Главная цель деятельности предприятия, отражающая причину его существования.

***По вертикали:***

2. Педагогический способ преодоления (разрешения) конфликтов.
3. Краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.
6. Руководитель, занимающий постоянную должность, имеющий профессиональную подготовку и наделенный полномочиями в области принятия решений.
8. Метод управления, дающий работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.
10. Особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков.
13. Способность человека влиять на поведение других людей.
15. Уровень неопределенности в предсказании результата.

### **3.5. Перечень контрольных вопросов по дисциплине**

1. В чем заключается сущность и роль менеджмента в современных условиях.
2. Охарактеризовать управляющую и управляемую подсистемы.
3. Что является субъектом и объектом управления.

4. Как соотносятся понятия менеджмент и управление.
5. В чем заключается специфика менеджмента как науки и практики управления.
6. Выделить особенности развития теории и практики управления в Республике Беларусь.
7. В чем отличительные особенности исторических периодов развития менеджмента?
8. В чем суть школы научного управления?
9. В чем состоят отличия школы научного управления от классической школы управления?
10. Раскройте суть школы «человеческих отношений».
11. В чем заключается вклад школы поведенческих наук в современный менеджмент?
12. Что послужило появлению количественных методов управления?
13. Сформулируйте определение понятия «принципы управления» и охарактеризуйте общие и частные принципы управления.
14. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
15. Какова роль планирования в управлении?
16. Что собой представляет функция организация, в чем ее особенность?
17. Какова суть мотивации как функции управления?
18. Какова роль функции контроля управления?
19. Какое значение в процессе управления имеет такая функция как координация?
20. Дать понятие и классификацию методов менеджмента.
21. Сформулируйте определение понятия «организация».
22. Назовите и охарактеризуйте слагаемые (характерные черты) организации.
23. Назовите виды организаций и охарактеризуйте их?
24. Определите сущность факторов внутренней среды организации.

25. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Одинаково ли их воздействие на процессы, протекающие в организации?
26. Охарактеризуйте процесс взаимодействия организации с внешней средой.
27. Назовите и поясните элементы организационной структуры управления.
28. Какие типы организационных структур управления наиболее распространены?
29. В чем отличия, достоинства (преимущества) и недостатки линейной организационной структуры управления?
30. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления.
31. Дайте характеристику линейно-функциональной (штабной) организационной структуры управления
32. Что понимают под конфликтом?
33. Всегда ли конфликт имеет негативную направленность?
34. Что понимается под управлением конфликтом?
35. Назовите причины конфликтов? Поясните их.
36. Какие выделяют типы конфликтов в зависимости от причин конфликтных ситуаций?
37. Какие выделяют виды конфликтов в зависимости от организационного взаимодействия?
38. Назовите элементы процесса конфликта и охарактеризуйте их.
39. Какие этапы (стадии) выделяют в процессе конфликта и каково их содержание?
40. Какие стили разрешения конфликтов Вы знаете?
41. Каково содержание мотивации работников к труду?
42. В чем сущность теории мотивации Абрахама Маслоу?
43. Какие потребности присущи людям в соответствии с теорией мотивации Дэвида Мак-Клелланда?

44. Какие группы факторов оказывают влияние на работу в соответствии с теорией мотивации Фредерика Герцберга?
45. Назовите виды мотивов к труду и в чем их суть?
46. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
47. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к управленческим решениям
48. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
49. Какие решения принимаются менеджерами разных уровней в организации?
50. Какие достоинства и недостатки у управленческих решений, принимаемых индивидуально?
51. Какие достоинства и недостатки у управленческих решений, принимаемых коллективно (в группе)?
52. Перечислите методы принятия управленческих решений. Дайте им характеристику
53. Какие преимущества у метода Дельфы?
54. Каким образом осуществляется метод «мозговой атаки»?
55. В чем различие между управлением и лидерством?
56. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
57. В чем особенность одномерных стилей руководства?
58. Объясните сущность теории «Х» и теории «У» Дугласа Макгрегора.
59. Какие стили руководства выделил Фред Фидлер?
60. Какую модель предложили Р. Хаус и Т. Митчелл?
61. В чем суть ситуационной теории Херсли и Бланшарда?
62. Существует ли на Ваш взгляд универсальный стиль руководства, подходящий для любых ситуаций, возникающих в организации?
63. Выявите сходства и различия в стилях и методах управления
64. Сравните различные стили управления в рамках управленческой решетки ГРИД
65. Дать определение формальным и неформальным группам.

66. Раскройте понятие «эффективность управления».
67. Какие факторы влияют на эффективность управления?
68. По каким критериям оценивается эффективность управления?
69. Назовите показатели экономической эффективности.
70. Какие показатели характеризуют социальную эффективность?
71. Определите зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности (эффективности) организации (предприятия).
72. Назовите виды менеджмента.

### **3.6. Примерный перечень вопросов**

#### **для подготовки к зачету**

1. Сущность менеджмента.
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Исторические периоды развития менеджмента.
4. Школа научного управления.
5. Школа административного управления.
6. Школа человеческих отношений.
7. Школа управления с позиций науки о поведении человека.
8. Подход к управлению как к процессу.
9. Системный подход к управлению.
10. Ситуационный подход к управлению.
11. Линейная организационная структура управления.
12. Функциональная организационная структура управления.
13. Линейно-функциональная организационная структура управления.
14. Матричная организационная структура управления.
15. Функции управления.
16. Принципы управления.
17. Организационно-административные методы управления.
18. Экономические методы управления.
19. Социально-психологические методы управления.

20. Стили руководства.
21. Содержание и виды управленческих решений.
22. Процесс принятия управленческих решений.
23. Методы принятия решений.
24. Кадровая политика организации.
25. Отбор персонала.
26. Оценка персонала.
27. Повышение квалификации персонала.
28. Конфликтные ситуации: причины, разрешение и предотвращение.
29. Проведение деловых переговоров.
30. Эффективность менеджмента.

## **4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **4.1. Учебная программа по дисциплине**

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

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных знаний  
имени А.М.Широкова

\_\_\_\_\_ А.Л.Капилов

\_\_\_\_\_ Регистрационный № УД-02-338/уч.

### **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальности:  
1-19 01 01 «Дизайн (по направлениям)»

2017 г.

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта ОСВО 1-19 01 01-2013 специальности «Дизайн (по направлениям)» и учебных планов специальности 1-19 01 01 «Дизайн (по направлениям)», направления специальности 1-19 01 01-02 «Дизайн (предметно-пространственной среды)», 1-19 01 01-05 «Дизайн (костюма и тканей)», 1-19 01 01-06 «Дизайн (виртуальной среды)»

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

*М.В. Шелег*, старший преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

*В.К. Ханкевич*, кандидат экономических наук, доцент кафедры налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета;

*Л.Г. Колпина*, кандидат экономических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования Институт современных знаний имени А.М. Широкова

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол № 11 от 20 июня 2017 г.);

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол № 4 от 29 июня 2017 г.)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Основы менеджмента» призвана сформировать общее представление о системе и структуре управления, дать базовые навыки использования современных управленческих технологий для обеспечения эффективности деятельности предприятий. Занимая важное место в общенаучной и общепрофессиональной подготовке студентов, учебная дисциплина «Основы менеджмента» закладывает прочный фундамент для приобретения специальных знаний по использованию современных методов управления, что и определяет роль учебной дисциплины как неотъемлемой составляющей подготовки специалистов в сфере дизайна.

Цели учебной дисциплины:

- усвоение студентами глубоких знаний по эффективному управлению современной организацией;
- повышение общепрофессионального и культурного уровня студентов для дальнейшего применения в сфере дизайнерских услуг.

Задачи учебной дисциплины:

- создание представления о системе современных управленческих технологий;
- освоение студентами содержания деятельности по управлению организацией;
- усвоение студентами комплекса теоретических положений, объясняющих эффективность работы предприятия, фирмы, организации.

В результате изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» формируются следующие компетенции:

**академические:**

- АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.
- АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.

АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

**социально-личностные:**

СЛК-2. Совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень.

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям и социальному взаимодействию.

СЛК-5. Владеть навыками здорового образа жизни.

СЛК-6. Быть способным к критике и самокритике.

СЛК-7. Уметь работать в коллективе.

**профессиональные:**

ПК-8. Работать с научно-исследовательской литературой.

ПК-12. Анализировать результаты собственных дизайн-решений.

ПК-15. Организовывать работу малых коллективов, взаимодействовать со специалистами смежных профилей, проводить переговоры с заинтересованными сторонами, осуществлять обучение и повышение квалификации персонала по своему профессиональному направлению.

В результате освоения содержания учебной дисциплины студент должен:

**знать:**

- основные понятия и категории менеджмента;
- сущность процесса и основные функции управления;
- современные технологии обеспечения эффективности деятельности предприятия;

**уметь:**

- проводить системный анализ объекта управления;
- осуществлять планирование, прогнозирование; принимать управленческие решения, создавать эффективные организационные структуры предприятий;

- мотивировать и контролировать работу персонала;
- принимать управленческие решения;

**владеть:**

- основами управленческой методологии и реализации основных функций менеджмента;
- основными методами менеджмента.

Изучение учебной дисциплины рассчитано на 79 часов, из них 34 – аудиторные часы. Распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 20 часа, семинарские занятия – 14 часа.

Рекомендуемая форма текущей аттестации студентов по учебной дисциплине – зачет.

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## **Тема 1. Сущность и содержание менеджмента**

Предмет, цели и задачи курса. Понятия «менеджмент», «менеджер». Требования, предъявляемые к менеджеру. Цели и задачи менеджмента, стадии развития менеджмента. Исторические периоды развития менеджмента: древний, индустриальный, период систематизации, информационный

## **Тема 2. Эволюция менеджмента. Современные подходы и концепции менеджмента**

Эволюция менеджмента как научной дисциплины. Школа научного управления. Классическая (административная) школа. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Школы и теории 40-60-х гг. Вклады различных школ и направлений в развитие науки управления. Современный менеджмент. Управленческие концепции современного менеджмента. Процессный подход. Системный подход в менеджменте. Ситуационный подход. Современные концепции менеджмента.

## **Тема 3. Организационные структуры управления**

Общая характеристика организационных структур. Принципы формирования организационной структуры. Формы организационных структур. Виды и классификация организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная организационная структуры.

## **Тема 4. Функции, принципы и методы управления**

Общая характеристика функций управления. Основные функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Характеристика принципов управления. Методы управления: организационно-административные, социально-экономические, морально-психологические.

## **Тема 5. Лидерство и стиль руководства**

Место менеджера в коллективе Личность в системе управления. Лидерство и понятие руководства. Руководитель и его подчинения. Авторитарный стиль руководства. Демократический стиль руководства. Либеральный стиль руководства. Многомерные стили управления.

## **Тема 6. Трудовой коллектив и управление персоналом**

Условия успешного формирования коллектива. Отбор персонала. Принципы подбора и расстановки кадров. Методы оценки персонала. Кадровая политика организации. Управление продвижением по службе. Профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников.

## **Тема 7. Принятие управленческих решений**

Содержание и виды управленческих решений. Основные этапы и модель процесса принятия решения. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Методы принятия управленческих решений: неформальные (эвристические), коллективные (метод «мозгового штурма», метод «Дельфи» и др.). Условия эффективности управленческих решений. Организация выполнения принятых решений. Оформление управленческих решений в виде приказа или распоряжения.

## **Тема 8. Управление конфликтами и стрессами. Деловое общение**

Природа, типы и причины конфликтов. Стратегия преодоления конфликтов. Управление стрессами. Создание благоприятного психологического климата. Использование структурных и межличностных методов разрешения внутрифирменных конфликтов. Организация делового общения. Подготовка и проведение совещаний и переговоров.

## **Тема 9. Эффективность менеджмента**

Факторы эффективности менеджмента. Общий экономический эффект от процесса управления. Структура затрат на рабочую силу. Эффект от управления персоналом. Окупаемость затрат на рабочую силу. Оценка эффективности труда управленческого персонала.

## **Тема 10. Виды менеджмента**

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

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Название разделов (модулей) и тем	Количество часов					Форма контроля знаний
	Всего	Аудиторные			Самостоятельная работа	
		Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7
1. Сущность и содержание менеджмента	7	2	1		4	Опрос, реферат
2. Эволюция менеджмента. Современные подходы и концепции менеджмента	7	2	1		4	
3. Организационные структуры управления	9	2	2		5	Опрос
4. Функции, принципы и методы управления	8	2	2		4	Опрос, реферат
5. Лидерство и стиль руководство	7	2	1		4	Опрос, тестовые задания
6. Трудовой коллектив и управление персоналом	9	2	2		5	
7. Принятие управленческих решений	9	2	2		5	Опрос, реферат
8. Управление конфликтами и стрессами. Деловое общение	8	2	1		5	Тестовые задания
9. Эффективность менеджмента	7	2	1		4	Опрос, реферат
10. Виды менеджмента	8	2	1		5	
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>79</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>45</b>	

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Требования к выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом дисциплины, соответствует более глубокому усвоению изучаемого материала.

Самостоятельная работа студентов предполагает: подготовку к занятиям (изучение лекционного материала, чтение рекомендуемой литературы, составление и заполнение таблиц, подготовка докладов и рефератов и др.), подготовку к зачету.

№ п / п	Название раздела, темы	Кол-во часов на СРС	Задание	Форма выполнения	Цель или задачи СРС
1	Сущность и содержание менеджмента	3	Изучить исторические периоды менеджмента	Составление конспекта	Обобщение и систематизация знаний, работа с литературными источниками
2	Эволюция менеджмента. Современные подходы и концепции менеджмента	4	Изучить современные концепции менеджмента	Доклад, реферат	Закрепление и углубленное изучение современных концепций менеджмента
3	Организационные структуры управления	3	Изучить виды организационных структур управления	Заполнение таблицы «Преимущества и недостатки организационных структур управления»	Обобщение и систематизация знаний, работа с литературными источниками
4	Функции, принципы и методы управления	4	Изучить современные методы управления	Доклад, реферат	Закрепление полученных знаний, углубленное изучение методов управления
5	Лидерство и стиль руководства	4	Изучить стили руководства, указать преимущества и недостатки различных стилей	Заполнение таблицы «Стили руководства: преимущества и недостатки»	Обобщение и систематизация знаний

6	Трудовой коллектив и управление персоналом	4	Изучить принципы отбора персонала и составить резюме устройства на работу	Резюме	Формирование интереса к учебно-познавательной и научно-исследовательской деятельности
7	Принятие управленческих решений	4	Изучить коллективные методы принятия управленческих решений	Реферат	Закрепление полученных знаний и углубленное изучение методов принятия управленческих решений
8	Управление конфликтами и стрессами. Деловое общение	4	Изучить принципы и методы проведения деловых переговоров	Конспектирование материала	Систематизация знаний, работа с литературными источниками
9	Эффективность менеджмента	4	Изучить зарубежный опыт ведения эффективного менеджмента	Доклад, реферат	Систематизация и закрепление знаний
10	Виды менеджмента	4	Изучить особенности различных видов менеджмента	Работа с конспектом	Закрепление знаний
11	Все темы дисциплины	7	Составить кроссворд, используя конспект дисциплины (не менее 30 слов)	Кроссворд	Умение анализировать, систематизация знаний, повторение материала перед зачетом

## 4.2. Список рекомендуемой литературы

### *Основная*

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 215 с.
2. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Высшая школа, 2011. – 367 с.
3. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
4. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 512 с.
5. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
6. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : [пер. с англ.] / Л. Дафт. – СПб. : Питер : Питер Пресс, 2012. – 863 с.
7. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : Дело, 2008. – 147 с.
8. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента / Н. Ю. Круглова. – М. : КНО-РУС, 2011. – 500 с.
9. Основы менеджмента и маркетинга : учеб. пособие / В. Б. Зубик [и др.]. – Минск : Вышэйшая школа, 2001. – 425 с.
10. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. А. И. Афоничкина. – М., 2008. – 528 с.
11. Тележников, В. И. Менеджмент : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений по экон. спец. / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 509 с.
12. Шапкин, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Шапкин. – М. : Юрайт, 2011. – 690 с.

*Дополнительная*

1. Барышева, А. Инновационный менеджмент / А. Барышева. – М. : Дашков и К°, 2012. – 384 с.
2. Бочаров, В. В. Инвестиционный менеджмент / В. В. Бочаров. – СПб. : ПИТЕР, 2005. – 379 с.
3. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448с.
4. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.
5. Гришко, Н. И. Управление персоналом: учебно-практич. пособие / Н. И. Гришко. – Минск: БГЭУ, 2000
6. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
7. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 456 с.
8. Зиновьев, В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
9. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. С. Д. Ильенковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 335 с.
10. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н/Д : Феникс, 2012. – 452 с.
11. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учебник / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2013. – 279 с.
12. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2013. – 640 с.
13. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
14. Персональный менеджмент : учебник / под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 558 с.

15. Петрович М. В. Управление организацией : словарь-справочник / М. В. Петрович, А. А. Брасс. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 333 с.
16. Цветков, А. Н. Менеджмент : учебник / А. Н. Цветков. – СПб. : Питер, 2010. – 256 с.
17. Чаусов, Н. Ю. Менеджмент / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин. – М. : КНОРУС, 2011. – 496 с.
18. Шифрин, М. Стратегический менеджмент / М. Шифрин. – СПб. : Питер, 2008. – 302 с.
19. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикина. – М. : Дашков и К°, 2012. – 324 с.

### 4.3. Глоссарий

**SWOT-анализ** – Инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию – опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики – то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов – сила, слабость, возможность и опасность.

**Автократичный руководитель** (autocratic leader) – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям.

**Автократия** – система управления, при которой одному лицу принадлежит неограниченная верховная власть.

**Адаптация работника** (в управлении персоналом) – процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).

**Адаптивная структура** (adaptive structure) – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и принимающая в расчет все инновационные приемы управленческой деятельности и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

**Анализ** – разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа – классификация: черный – белый, большой – средний – маленький. Аналитик – специалист, хорошо владеющий методами научного анализа.

**Анализ внешней среды** (environmental analysis) – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**Анализ на безубыточность** (breakeven analysis) – метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

**Анализ производственных операций** (job analysis) – определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

**Анализ содержания работы** (job analysis) – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

**Анкета** – инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

**Антикризисное управление** – деятельность менеджмента фирмы, направленная на преодоление острых проблем предприятия, накопившихся в результате плохого управления. Сопротивление переменам коллектива фирмы на этапе преодоления внутреннего кризиса обычно снижается (полезный пример описания антикризисного управления в корпорации "Крайслер" дает Ли Якокка в своей книге "Карьера менеджера"). Грамотное антикризисное управление обычно начинается с процедуры оценки потенциала предприятия.

**АСУ** – автоматизированная система управления (САМ – computer-assisted manufacturing) – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

**Бенчмаркинг** – методика анализа слабых сторон фирмы, основанная на сравнении своего потенциала с потенциалом главного конкурента.

**Бухгалтерский учет** – система сбора и обработки финансовой информации о предприятии, дающая ее пользователям возможность выносить обоснованные суждения о финансовом положении организации и принимать экономические решения. В зависимости от круга пользователей различают финансовый учет и управленческий учет.

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

**Вертикальное разделение труда** (vertical division of labor) – разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**Власть** – 1) зависимость одного объекта (человека, механизма, обстоятельств и др.) от другого; 2) power – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть в организации** (authority, organisational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

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

**Власть, основанная на принуждении** (coercive power) – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

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

**Вознаграждение** (compensation) – в рамках теории мотивации это все, что человеку может казаться ценным.

**Вторичные потребности** (secondary needs) – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие, как оценка, привязанность и власть.

**Горизонтальное распределение труда** (horizontal division of labor) – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**Горизонтальные связи** – коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих не-подчиненное отношение друг к другу.

**Делегирование** (delegation) – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

**Делопроизводство** – комплекс мероприятий по организации документо-оборота предприятия или организации.

**Демократичный руководитель** (democratic leader) – руководитель, кото-рый старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосыл-ки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивиру-ет своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

**Дерево решений** (decision tree) – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Децентрализованная организация** – (decentralized organization) – организационная структура, в рамках которой право принимать решения рас-пределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур;

**Диверсификация** – появление у фирмы новых направлений деятельно-сти, ориентированных на новые рынки.

**Дивизиональная организационная структура** (divisional departmentation) – 1) тип организационной структуры, разработанный в интере-сах больших организаций, для которых функциональные структуры уже пере-стают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями явля-ются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентиро-ванные на покупателя; 2) структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

**Должностная инструкция** – внутренний документ предприятия, регла-ментирующий права и обязанности сотрудников фирмы.

**Должностные инструкции** (job description) – краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

**Единоначалие** (unity of command) – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

**Жизненный цикл фирмы** (ЖЦФ) – этапы развития коммерческого предприятия от зарождения до упадка. Один из вариантов ЖЦФ предлагает экономист А. Юданов, ассоциируя каждый этап ЖЦФ с животными: ласточка – инновационная фирма, мышка – мелкая фирма без выраженной специализации, лиса – узко специализированное коммерческое предприятие, лев – мощная фирма массового производства продукции, слон – диверсифицированный бизнес, бегемот – этап снижения поворотливости крупной корпорации.

**Иерархическая структура** (tall structure) – 1) организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне; 2) структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

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

**Издержки производства** – затраты на производство продукции, издержки обычно выражаются в денежной форме. Различают постоянные издержки, переменные издержки, общие (валовые) издержки, а также альтернативные (вмененные) издержки. Смотри также точка безубыточности.

**Издержки транзакционные** – затраты руководства и специалистов предприятия на разнообразные контакты. Следует выделить внешние транзакционные издержки (с государственными органами, поставщиками, покупателя-

ми и т.д.) и внутренние трансакционные издержки – затраты времени на внутрфирменные контакты (общение руководителя со своими подчиненными, совещания и др.).

**Инвестиционный менеджмент** – управление инвестициями в конкретную отрасль экономики либо в развитие предприятия. Инвестиционный менеджмент включает в себя четыре стадии: исследование, планирование и разработка проекта; реализация проекта; текущий контроль и регулирование в ходе реализации проекта; оценка и анализ достигнутых результатов (см. также управление проектами).

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

**Кадры** – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

**Качество продукции** – совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять конкретные потребности покупателя.

**Качество соответствия** (quality of conformance) – концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые организацией, соответствуют внутренним спецификациям организации.

**Классическая школа управления** (classical school of management) – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

**Коммуникация, общение** (communication) – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

**Компенсация** (communication) – денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

**Конкурентоспособность товара** – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретных потребностей покупателя.

**Консалтинг** – это деятельность специалиста или фирмы, занимающихся стратегическим планированием проекта, анализом и формализацией требований к информационной системе, созданием системного проекта, иногда проектированием приложений.

**Контроллинг** – функция управления бизнесом для анализа, подготовки и выполнения управленческих решений: планирования, мониторинга, составления отчетов, совещательной функции, информирования.

**Контроль (controlling)** – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

**Конфликт (conflict)** – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

**Концепция** – система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

**Косвенные факторы окружающей среды (Indirect factors of environment)** – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

**Кружок качества (Quality circle)** – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

**Либеральный руководитель** (The liberal chief) – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

**Лидер организации** (The leader of the organisation) – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

**Линейная структура управления** – отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.

**Линейно-функциональная структура управления** – структура органов управления, состоящая из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; и обслуживающих функциональных подразделений. При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения.

**Маркетинг** – 1) деятельность, обеспечивающая производителям товаров и услуг своевременную реакцию на изменения ситуации на рынке, а потребителям лучшее удовлетворение их потребностей; 2) планирование и осуществление всех видов деятельности компаний, связанных с удовлетворением потребностей потребителей, за исключением процесса продаж.

**Маркетинговая стратегия** – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Различают стратегию привлечения покупателей и стратегию продвижения продукта.

**Маржа** (от фр. Marge) поле, край – величина, выражающая разность между двумя определёнными показателями, например, при покупке ценных бумаг – разница между ценой покупателя и ценой продавца.

**Матричная структура управления** – структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы; и руководителю проекта. Для мат-

ричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

**Межличностный стиль решения конфликтов** (Interpersonal style of the decision of conflicts) – пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

**Менеджмент** – 1) деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая; 2) управление людьми, нацеленное на решение стоящих перед компанией задач.

**Метод** (от греческого – путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза) – способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности.

**Миссия** (mission) – 1) в планировании основная общая цель или задача организации; 2) главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

**Мотив** – внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

**Мотивация** (motivation) – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**Наблюдение** – метод исследования по сбору информации, предполагающий минимальное вторжение в реальную действительность, составная часть научного метода.

**Набор персонала** – один из подпроцессов специальной функции управления – управления персоналом, включающий в себя определение требований к

вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.).

**Неформальная организация** – спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, "членство" в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним, поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов – потребности в общении, защите и др.

**Неформальная организация** (The informal organisation) – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

**Нормирование труда** – определение необходимых затрат времени на производство единицы продукции или объема работ (услуг) в соответствии с организационно-техническими условиями производства и рациональной организацией труда.

НСИ – нормативно-справочная информация.

**Обратная связь** – 1) важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации – залог своевременности управляющего воздействия; 2) реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

**Оперативное планирование** – совокупность методов и способов расчета основных планово-организационных показателей, необходимых для регулирования хода процесса производства и распределения продукции.

**Организационная структура** (Organizational structure) – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

**Организация** (функция) – процесс делегирования задач и полномочий (обычно подчиненным) для достижения целей организации.

**Организация формальная** (The organisation formal) – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Отбор персонала** – процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность.

**Ответственность** (responsibility) – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**Оценка** (контроль) – процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

**Оценка деятельности** (Activity estimation) – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

**Персонал предприятия** – состав работников определенных категорий и профессий, занятых производственной деятельностью (рабочая сила).

**План** – программа социально-экономического развития организации и всех ее подразделений на определенный период.

**Планирование** – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения, см. также Функция планирования.

**Планирование** – 1) разработка системы количественных и качественных показателей деятельности предприятия, которые характеризуют темпы, пропорции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу; 2) процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

**Планирование трудовых ресурсов** – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

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

**Позиционирование товара/фирмы** – создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы, целенаправленное формирование специфического представления у потребителей о товаре или самой фирме на рынке в сравнении с товарами/фирмами конкурентами с помощью различных инструментов маркетинга. По мнению ряда специалистов позиционирование фирмы складывается в результате синтеза образа фирмы и ее уникального торгового предложения (УТП).

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

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

**Потребность** – состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования. Неудовлетворенная потребность вызывает в организме человека определенную психологическую напряженность, спадающую при полном удовлетворении потребности. Понимание потребности людей – половина успеха для любого бизнеса.

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

**Предприниматель – 1)** человек-творец, чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель – это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от су-

ществующих мучений; 2) человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

**Предпринимательские способности** – главный ресурс, ответственный за развитие бизнеса. Современная экономика исходит из посылки, что все ресурсы (фирмы, национальной экономики) – капитал, труд, земля, предпринимательские способности – ограничены, поэтому организациям приходится совершать выбор – куда эти ресурсы направить. В современном информационном обществе последний тезис ставится под сомнение.

**Предприятие** – обособленная специализируемая единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью средств производства производить продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

**Прибыль** – конечный доход предприятия от реализации его продукции (работ, услуг) и от других видов производственной и коммерческой деятельности. Разница между выручкой от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и затратами на производство и реализацию продукции.

**Принятие решений** – процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

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

**Продуктовая организационная структура** – организационная структура предприятия, в котором выделены достаточно автономные подразделения, руководители которых несут полную ответственность за разработку, производство и продвижение конкретного продукта.

**Продуктовая организационная структура** – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

**Проект** – замысел какого-то мероприятия (события), описание замысла и план его реализации.

**Проектная организационная структура** – временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

**Проектная/матричная организационная структура** – организация, в которой для решения в короткие сроки конкретной задачи создается временная группа специалистов, после решения задачи группа распускается. Пример матричной структуры – наложение проектной структуры на функциональную или дивизиональную, основные проблемы матричной структуры связаны с нарушением принципа единоначалия.

**Производительность труда** – показатель эффективности труда, определяемый как отношение результатов труда (производства) к затратам живого труда. Объем продукции (работ, услуг), произведенной в единицу рабочего времени, или количество рабочего времени, затраченного на изготовление единицы продукции.

**Производство** – процесс создания материальных и духовных благ для удовлетворения потребностей.

**Промышленно производственный персонал** – кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью.

**Профессия** – особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков.

**Процессный подход** – управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

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

**Пять S** – контрольный список Гемба Кайдзен для наведения полного порядка, создания эффективности и дисциплины на рабочем месте. Термин образован из японских слов сеири (seiri) – сортировать, сейтон (seiton) – упорядочивать, сейсо (seiso) – чистить, сейкецу (seketsu) – систематизировать и ситукэ (shituke) – стандартизировать.

**Рациональное решение** – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение, в отличие от основанного на суждении, не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

**Региональная организационная структура** – тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

**Реинжиниринг бизнес-процессов** – это создание новых и более эффективных бизнес-процессов без учета предшествующего развития.

**Реклама** – неличное представление товара или услуги (например, в СМИ) от имени известного спонсора.

**Риск** – уровень неопределенности в предсказании результата.

**Руководители низового звена** (линейные руководители) – руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

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

**Руководитель, предприниматель** – руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

**Руководство организацией** – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Самоменеджмент** – относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

**Сдельная оплата труда** – форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

**Себестоимость продукции** – выраженные в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию продукции.

**Сертификат соответствия** – документ, подтверждающий соответствие сертифицированной продукции, процесса или услуги по конкретному стандарту или другому нормативному документу.

**Сертификация продукции** – деятельность по подтверждению соответствия продукции определенным стандартам и техническим условиям и выдача документов, подтверждающих это соответствие.

**Синтез** – творческий процесс созидания целого из составных элементов.

**Система** – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

**Система качества** – в международной системе стандартов качества совокупность организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством. В отечественной практике применяется термин «система управления качеством».

**Система управления** – подсистема более крупного образования (образованного целого – системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимают руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них – корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

**Системный подход** – общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

**Ситуационная теория мотивации** – модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

**Ситуационное управление** – оперативное управление, заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией.

**Ситуационный подход** – концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.

**Ситуационный подход** – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием "конкретный подход".

**Ситуационный подход в теориях лидерства** – согласно этому подходу, эффективное лидерство предполагает необходимость учета ситуации – требуется разное поведение руководителя по отношению к своим подчиненным в зависимости от ситуации. Факторы ситуации – зрелость коллектива, количество времени, необходимые для решения проблемы действия и др.).

**Содержательные теории мотивации** – психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его потребностей. Одна из наиболее известных – иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

**Содержательные теории мотивации** – теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.

**Социокультурные факторы** – для бизнеса это параметры внешней среды, описывающие, в первую очередь, отношение различных слоев общества на данный момент времени к товарам и услугам, производимым на рынке различными фирмами в сфере деятельности этого бизнеса.

**Социология управления** – область социологии, изучающая закономерности, формы и методы целенаправленного воздействия на социальные структуры и процессы, которые имеют место в организациях и обществе. В социологии управления сложились школы: научного менеджмента Ф.Тейлора; человеческих отношений Э.Мейо; социальных систем Ч.Барнарда; новая школа теории управления; управления в кризисных ситуациях Ч.Перроу и др.

**Способности** – индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике для выполнения различных видов деятельности.

**Спрос** – количество товаров, которое потребители готовы и в состоянии приобрести по рыночным ценам в течение определенного периода времени.

**Стандарт** – 1) нормативно-технический документ, содержащий комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации (продукции, образцам, эталонам и т.п.); 2) образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему; 3) конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

**Стандартизация** – использование в процессе производства и сборки однородных взаимозаменяемых деталей и узлов.

**Стиль руководства** – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

**Стимул** – то, что воздействует на органы чувств человека и способный вызвать в нем какую-либо реакцию.

**Стратегическое планирование** – выбор и обоснование долгосрочных целей и задач развития фирмы и необходимых средств для достижения запланированных целей.

**Стратегическое планирование** – процесс разработки долгосрочной стратегии. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как оценка потенциала фирмы и анализ внешней среды.

**Стратегическое планирование** – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Стратегия** – общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление долгосрочных конкурентных преимуществ (у личности, компании). В прилагаемой статье к термину представлены три стратегии, которые можно применить в самом менеджменте.

**Стратегия** – общий, всесторонний план достижения целей.

**Структура управления организацией** – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Основными элементами организационной структуры являются: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи.

**Структурные методы разрешения конфликтов** – четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обя-

занностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

**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 «X»** – термин Дугласа Мак-Грегора, относящийся к оценке авторитарного руководителя. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности. Главный вывод – людей надо принуждать работать.

**Теория «Y»** – термин Дугласа Мак-Грегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организаций является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории, большая часть населения обладает творческим потенциалом.

**Теория «Z»** – термин Уильяма Оучи. Изучив японский опыт пришёл к выводу, что человек – это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех её функционирования. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления персоналом.

**Теория «7-S»** – консультационная фирма «МакКинзи» доказала, что только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которые менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из следующих семи составляющих: *стратегия, структуры, системы, штат, стиль, квалификация, разделение ценности.*

**Теория жизненного цикла** – ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от "зрелости" подчиненных, т. е. от их способности взять на себя ответственность, от их

стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

**Теория игр** – метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

**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** МакКлелланда – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**Теория систем** – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достичь разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

**Теория справедливости** Дж. Ролз – ситуационная 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. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

**Технология** – процесс преобразования "входов" системы в ее "выходы" (например, процесс преобразования на предприятии исходного сырья в товары и услуги). Из управленческих технологий наибольшую известность получила классификация технологий по Вудворд – единичное производство, массовое производство и непрерывное производство. Наш взгляд на технологию отличается от общепринятого. Мы полагаем, что существует некая общая технология – это технология управления. Первый шаг к доказательству новой точки зрения представлен в статье для данного термина.

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

**Технология производства** – методы, технические средства и система взаимосвязанных способов изготовления продукции или выполнения установленного вида работ.

**Технология управления** – приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления. Технология управления состоит из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств. Различают: линейную технологию управления, управление по отклонениям, управление по результатам, управление по целям, управление по ситуации, поисковое управление

**Товар (продукт)** – материальное изделие, предлагаемое рынку с целью его приобретения, использования или приобретения. Любой объект купли-продажи.

**Товарное производство** – изготовление товаров и оказание услуг не для собственного потребления, а для продажи.

**Топ-менеджер** – управляющий высшей квалификации; руководитель предприятия, имеющего большой финансовый оборот.

**Точка безубыточности** – объем выпуска продукции, при котором достигается равновесие совокупных доходов (выручки) и расходов (издержек).

**Точка безубыточности** – точка, в которой доход от продажи произведенной продукции равняется издержкам по ее изготовлению. Смотри также - издержки производства.

**Убеждение** – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

**Управление деловой карьерой** – мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю

служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.

**Управление качеством** – деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

**Управление качеством продукции** – деятельность, направленная на достижение уровня качества, удовлетворяющего проектно-конструкторским, контрактным и иным требованиям.

**Управление персоналом** – планирование, организация, мотивация и контроль по отношению к людским ресурсам – общепринятая концепция.

**Управление персоналом** – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами. Управление персоналом заключается: в формировании системы управления персоналом; в планировании кадровой работы; в проведении маркетинга персонала; в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

**Управление предприятием** – деятельность по координации различных ресурсов организации.

**Услуги** – работа, выполняемая на заказ и неспособствующая созданию самостоятельного продукта, объект купли-продажи.

**Финансовый менеджер** – управляющий финансовыми ресурсами предприятия. В обязанности финансового менеджера входят: определение финансовой структуры предприятия и его потребностей в денежных средствах; выявление альтернативных финансовых источников и их оценка; практическое получение финансовых ресурсов из выбранных источников; контроль за использованием полученных денежных средств.

**Формальная группа** – группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

**Функции управления** – составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют общими функциями управления, чтобы отличать их от специальных функций, таких как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

**Функциональная организационная структура** – организационная структура предприятия, построенная по функциональному принципу. Каждое подразделение фирмы отвечает за выполнение какой-либо функции – за производство, маркетинг и т.п. Функциональная структура является основным кирпичиком в построении большинства других типов организационных структур – дивизиональных, проектных, матричных.

**Функциональная организационная структура** – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

**Функциональная структура управления** – структура органов управления, в которой каждый орган управления специализирован на выполнении определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных или обеспечивающих функций. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений.

**Функция контроля/оценки** (относится к общим функциям управления) – подпроцесс управления, включающий следующие 4 этапа: установление стандартов и допустимых отклонений от него, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.

**Функция маркетинга** (относится к специальным функциям управления) – функция, в первую очередь обеспечивающая сбор информации о рынке, клиентах, конкурентах и др. с целью производства таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности потребителей (в маркетинге широко распространена модель 4P – это те переменные маркетинга, которые поддаются изменению со стороны фирмы – товар, цена, методы продвижения и распространения товаров).

**Функция НИОКР** (относится к специальным функциям управления) – Функция, в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться даже в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля – основная сфера деятельности фирмы.

**Функция организации** (относится к общим функциям управления) – процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура.

**Функция планирования** (относится к общим функциям управления) – подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (где мы находимся?), конечной цели (куда собираемся двигаться?) и пути достижения этой цели (как собираемся достичь поставленной цели?).

**Функция предпринимательства** (относится к специальным функциям управления) – функция, обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.

**Функция производства** (относится к специальным функциям управления) – функция, обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде.

**Функция транзакций** (транзакции) – в данном случае речь идет о таких действиях, которые включаются в транзакции (или транзакции) – переговоры с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа и др. Смотри также издержки транзакционные.

**Функция управления персоналом** (относится к специальным функциям управления) – данная функция обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры.

**Функция финансов** (относится к специальным функциям управления) – следует отличать от бухгалтерского учета, хотя исходная информация в бухучете и управлении финансами может использоваться одна и та же. Но если задача бухучета – это, в первую очередь, отчеты перед контролирующими органами, то отвечающий за финансы должен обеспечивать фирму информацией, обеспечивающей принятие финансово-обоснованных управленческих решений. Есть и линейные задачи у финансиста – получение кредитов, подготовка финансовой части бизнес-плана и др.

**Характер** – совокупность качеств личности, определяющих ее реагирование на жизненные обстоятельства. Черты характера проявляются в форме поведения человека в различных ситуациях. Технология самоменеджмента позволяет самому вырабатывать нужные черты характера.

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

**Цели** – в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

**Цель** – желаемый конечный результат или состояние, в то время как стратегия – это общий план достижения главных целей предприятия.

**Цена** – денежное выражение стоимости товара.

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

**Школа научного управления** – подход к управлению, для которого характерно применение научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется количественным подходом.

**Школа научного управления** – первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

**Школа поведенческих бихевиористических наук** – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организаций и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

**Школа человеческих отношений** – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

**Экономическая эффективность** – соотношение между затратами и результатами производственной деятельности предприятия. Предполагает производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов или достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

**Экономический ущерб** – включает упущенную выгоду, непроеизводительные затраты и материальные потери.

**Этика** – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

**Этические нормы** – система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников. Законопослушность в некотором смысле.

**Эффективность производства** – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

**Эффективность** – степень реализации целей организации при минимальных, но необходимых затратах.

**Ярмарка** – место периодической торговли. Регулярный рынок широкого назначения.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	5
1.1. Краткий курс лекций.....	5
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	73
2.1. Планы семинарских занятий.....	73
2.2. Тесты.....	78
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	83
3.1. Перечень тем рефератов.....	83
3.2. Тестовые задания.....	84
3.3. Варианты контрольной работы.....	110
3.4. Варианты кроссвордов по дисциплине.....	113
3.5. Перечень контрольных вопросов по дисциплине.....	118
3.6. Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету.....	122
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	124
4.1. Учебная программа.....	124
4.2. Список рекомендуемой литературы.....	135
4.3. Глоссарий.....	138

Учебное электронное издание

Составитель  
**Шелег Марина Васильевна**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Электронный учебно-методический комплекс  
для студентов специальности 1-19 01 01 Дизайн (по направлениям)*

[Электронный ресурс]

Редактор *И. Б. Михнюк*  
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 30.03.2018.  
Гарнитура Times Roman. Объем 1,2 Мб

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

ISBN 978-985-547-288-0



9 789855 472880