



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ

«профессиональный цикл»

социально-экономический профиль

программы подготовке специалистов среднего звена

по специальности:

«Право и организация социального обеспечения»

ДЛЯ СТУДЕНТОВ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Самара, 2023 г.

Составитель: Дерявская С.Н., преподаватель ГБПОУ «ПГК».

Учебно-методический комплекс по дисциплине *Менеджмент*, (далее УМКД) – является частью программы подготовки специалистов среднего звена ГБПОУ «ПГК» по специальности СПО «Право и организация социального обеспечения»

Учебно-методический комплекс по дисциплине соответствует рабочей программе «*Менеджмент*» и включает содержание 4 раздела учебной дисциплины.

Учебно-методический комплекс по дисциплине (УМКД) «*Менеджмент*» адресован студентам очной или заочной формы обучения.

УМКД включает теоретический блок, задания по самостоятельному изучению тем дисциплины, вопросы для самоконтроля, перечень точек рубежного контроля.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРШРУТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
РАЗДЕЛ 1 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	9
Тема 1.1 История развития менеджмента.....	9
Тема 1.2 Сущность и характерные черты современного менеджмента	18
Тема 1.3 Функции менеджмента.....	23
РАЗДЕЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.....	35
Тема 2.1 Элементы организации и процесса управления	35
Тема 2.2 Управленческие решения.....	47
Тема 2.3 Стили руководства. Лидерство.....	56
Тема 2.4 Особенности управления в профессиональной деятельности. Информационные технологии в управлении	61
РАЗДЕЛ 3 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ.....	65
Тема 3.1 Принципы общения в коллективе	65
Тема 3.2 Организация работы коллектива исполнителей	71
Тема 3.3 Управление конфликтами	77
3 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	83
3.1 Текущий контроль	83
3.2 Итоговый контроль по дисциплине	83
4 ГЛОССАРИЙ.....	84
5 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	89
5.1 Основные источники (для студентов)	89
5.2 Дополнительные источники (для студентов).....	89

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемый студент!

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент» создан Вам в помощь для работы на занятиях, при выполнении домашнего задания и подготовке к текущему и итоговому контролю по дисциплине.

УМК включает теоретический блок, перечень практических занятий, задания для самостоятельного изучения тем дисциплины, вопросы для самоконтроля, перечень точек рубежного контроля, а также вопросы и задания по промежуточной аттестации.

Приступая к изучению новой учебной дисциплины, Вы должны внимательно изучить список рекомендуемой основной и вспомогательной литературы. Из всего массива рекомендуемой литературы следует опираться на литературу, указанную как основную.

По каждой теме в УМК перечислены основные понятия и термины, вопросы, необходимые для изучения (план изучения темы), а также краткая информация по каждому вопросу из подлежащих изучению. Наличие тезисной информации по теме позволит Вам вспомнить ключевые моменты, рассмотренные преподавателем на занятии.

Основные понятия, используемые при изучении содержания дисциплины, приведены в глоссарии.

После изучения теоретического блока приведен перечень практических занятий, выполнение заданий которых обязательно. Наличие положительной оценки по практическим занятиям необходимо для получения зачета по дисциплине, поэтому, в случае отсутствия на уроке по уважительной или неуважительной причине, Вам потребуется найти время и выполнить задания пропущенного занятия.

В процессе изучения дисциплины предусмотрена самостоятельная внеаудиторная работа, включающая подготовку реферата, конспектирование текста, решение ситуационных (тестовых) задач, составление таблиц.

Содержание рубежного контроля (точек рубежного контроля) разработано на основе вопросов самоконтроля, приведенных по каждой теме.

По итогам изучения дисциплины проводится дифференцированный зачет.

В зачетную книжку выставляется дифференцированная оценка. Зачет выставляется на основании оценок за практические занятия и точки рубежного контроля.

В результате освоения дисциплины **Вы должны уметь:**

- оперировать основными понятиями и категориями менеджмента;
- планировать и организовывать работу подразделения;
- проектировать организационные структуры управления;
- применять в профессиональной деятельности приемы и методы эффективного делового общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления.

В результате освоения дисциплины **Вы должны знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- факторы внешней и внутренней среды организации;
- основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- стили управления;
- сущность и основные виды коммуникаций;

- особенности организации управления в банковских учреждениях.

В результате освоения дисциплины у Вас должны формироваться общие компетенции (ОК):

Таблица 1

Общие компетенции (ОК)	Результат, который Вы должны получить после изучения дисциплины
<p>ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Понимать значение своей профессии в формировании гармоничного экономически процветающего и политически стабильного государства. – Качественно выполнять профессиональные функции.
<p>ОК 2 Организовать собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Определять методы и формы выполнения творческих заданий по дисциплине. – Планировать ресурсы, свою деятельность.
<p>ОК 3 Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Принимать взвешенные решения. – Осуществлять контроль реализации решений. – Выбирать наиболее предпочтительные варианты решения в нестандартных и стандартных ситуациях.
<p>ОК 6 Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Обладать навыками ведения деловых переговоров. – Вести дискуссии. – Аргументировано высказывать собственную точку зрения. – Определять тактику и стратегию общения.
<p>ОК 7 Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Мотивировать деятельность сотрудников, используя различные мотивационные теории. – Брать на себя ответственность за работу членов творческой группы, за результаты выполнения задания при защите коллективных проектов.
<p>ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Планировать и осуществлять самообразование по дисциплине «Менеджмент». – Определять задачи для достижения профессионального роста. – Определять необходимые ресурсы для освоения квалификации.
<p>ОК 10 Соблюдать основы здорового образа</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Обладать навыками ведения делового общения.

Общие компетенции (ОК)	Результат, который Вы должны получить после изучения дисциплины
жизни, требования охраны труда.	<ul style="list-style-type: none"> – Вести дискуссии. – Определять тактику и стратегию общения.
ОК 11 Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.	<ul style="list-style-type: none"> – Проявлять психологическую устойчивость в сложных ситуациях. – Разрешать конфликты в процессе профессиональной деятельности.

Содержание дисциплины поможет Вам подготовиться к последующему освоению профессиональных компетенций.

В таблице 2 приведены профессиональные компетенции, к освоению которых готовит содержание дисциплины.

Таблица 2

Название ПК	Результат, который Вы должны получить после изучения содержания дисциплины
ПК 1.2 Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.	<ul style="list-style-type: none"> – Использование коммуникативных навыков в процессе общения. – Применять приемы делового общения в профессиональной деятельности.
ПК 2.3 Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.	<ul style="list-style-type: none"> – Владение стратегией поведения при разрешении межличностных конфликтов. – Знание системы социального партнерства.

В ГБПОУ «Поволжский государственный колледж» на дисциплину «Менеджмент» по специальностям гуманитарного профиля отводится 48 часа, в том числе 32 часов аудиторной нагрузки, 10 часов практических занятий и 16 часов самостоятельной работы студентов. Освоение дисциплины требует обязательного выполнения студентами 2-х точек рубежного контроля, заданий 5-ти практических занятий. Зачет по менеджменту выставляется на основании оценок за практические занятия и точки рубежного контроля.

Внимание! Если в ходе изучения дисциплины у Вас возникают трудности, то Вы можете прийти на дополнительные занятия к преподавателю, которые проводятся согласно графику. Время проведения консультаций можно узнать у преподавателя или ознакомившись с графиком их проведения, размещенном на двери его кабинета.

В случае пропусков занятий Вы можете прийти на консультацию к преподавателю в часы дополнительных занятий.

1 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРШРУТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 3

Формы отчетности, обязательные для сдачи	Количество
Лабораторные занятия	Не предусмотрено
Практические занятия	5
Точки рубежного контроля	2
Итоговая аттестация	Дифференцированный зачет

Желаем Вам удачи!

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗДЕЛ 1 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1 История развития менеджмента

Основные понятия и термины по теме: менеджмент, школа менеджмента.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Менеджмент как наука.
2. Основные периоды развития менеджмента.
3. Основные школы менеджмента:
 - школа научного менеджмента;
 - школа человеческих отношений;
 - школа поведенческих наук;
 - школа науки управления;
 - эмпирическая школа.
4. Развитие менеджмента в России.
5. Содержание дисциплины и ее задачи.

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Менеджмент как наука

Менеджмент - вид профессиональной деятельности, направленный на достижение целей организации путем оптимального использования различных методов, средств и способов. Менеджмент – это область человеческих знаний, которые позволяют осуществлять управленческую функцию. Эти научные знания составляют теоретическую базу практики управления. Менеджмент зани-

мается, в отличие от управления производством, не функционально-технологической структурой предприятия, а его организационно-человеческим аспектом. Менеджмент – наука, которая входит в разряд прикладных наук, она очень близко стоит к реальной экономической практике. Вооружая эту практику научными приемами и правилами, менеджмент в то же время обогащается новыми теоретическими положениями в результате обобщения успешных конкретных практических действий менеджеров, их опыта. Это очень открытая наука. На управленческую мысль влияют достижения многих наук, таких, как психология личности и социальная психология, инженерная социология, эргономика и другие. Менеджмент использует эти достижения для решения своей главной проблемы – получения желаемых результатов на основе согласованных действий людей, производящих продукцию и услуги, и использующих многообразные ресурсы.

2. Основные периоды развития менеджмента

Древний период. Наиболее длительным был первый период развития управления - начиная с 9-7 тыс. лет до н. э., примерно XVIII в. В ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства к новой форме получения продуктов – их производству. Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 – 2800 гг. до н. э.) сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и т. д.).

Сократ (470- 399 гг. до н. э.) первым дал характеристику управления как особой сферы деятельности. Он проанализировал различные формы управления и провозгласил принцип универсальности управления. Платон (428-348 гг. до н. э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки

разграничить функции органов управления. Александр Македонский (356 – 323 гг. до н. э.) развил теорию и практику управления войсками.

Индустриальный период. Наибольшая заслуга в этот период принадлежит Смиту. Он сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идея гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Период систематизации. Наука об управлении находится в постоянном поиске и движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрик как первичного типа производства и необходимости обеспечения работой больших групп людей означало, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников – для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.

Информационный период. Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием вычислительной техники. Английский математик Ч. Беббидж разработал проект «аналитической машины» - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

3. Основные школы менеджмента:

- школа научного менеджмента;
- школа человеческих отношений;
- школа поведенческих наук;

- школа науки управления;
- эмпирическая школа

Школа научного менеджмента. Основатель - американский инженер Фредерик Тейлор. Суть системы сводилась к трем моментам: рациональная организация труда; меры сотрудничества управляющего и рабочего; разработка структуры организации труда. Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, оно должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т. е. необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление, следует совершенствовать систему оплаты труда. Практическое применение идей Тейлора доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда. Заслуга Тейлора и его последователей заключается в утверждении принципов научного управления:

- исследование каждого отдельного вида деятельности;
- отбор работников для выполнения определенных операций и их обучение;
- обеспечение работников необходимыми ресурсами;
- систематическое и правильное использование методов стимулирования;
- утверждение менеджмента в качестве самостоятельной деятельности.

Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером Анри Файолем, который предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Им были сформулированы принципы менеджмента, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента. Файоль считается основателем, так называемой, классической административной школы управления. Вклад данной школы заключа-

ется в том, что она рассматривает управление как универсальный процесс, состоящий из несколько взаимосвязанных функций. Она сформировала теорию управления всей организацией.

Школа человеческих отношений. Основатель - психолог Э. Мэйо. Суть этой школы состоит в том, что сама работа имеет для работника меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Мэйо делал упор на социально-психологический фактор – мотивацию. Мотивом эффективной работы становится обстановка в коллективе. Исследования Мэйо показали, что необходимо дополнительное внимание уделять психологии человека. Мэйо пришел к выводам, что:

- в качестве стимулов можно использовать не только деньги, но и социальные, психологические мотиваторы;
- социально-психологический климат в коллективе достаточно важен, поэтому необходимо, чтобы он оставался здоровым.

Школа поведенческих наук. Основатель Ч. Барнард. В 1938 году Барнард опубликовал работу «Функции администратора». Это направление в психологии – бихевиоризма - (поведение, наука о поведении) с его схемой «стимул-реакция»: определенное поведение есть реакция на определенный стимул. Перенос этой схемы на управление означает, что эффективная работа – это положительная реакция на хорошее вознаграждение, выступающее как стимул. Его последователь А. Маслоу разработал иерархию потребностей, расположив их по порядку от низших - к высшим. Большое внимание исследователи этой школы придавали налаживанию межличностных отношений.

Школа науки управления. В качестве представителей данной школы можно назвать Л. Бертаганфи, А. Рапопорта. Ученые предприняли попытку соединить теорию с практикой. В основу были положены подходы: ситуационный (в центре исследования - ситуация); функциональный (повышенное внимание к самоуправлению); качественный (использование приемов управления, связанных со знанием различных наук).

Эмпирическая школа. В основе этой школы лежит изучение конкретного опыта управления организациями. Специалисты этой школы не отрицали значения теоретических принципов и использования достижений конкретных наук, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления.

4. Развитие менеджмента в России

Начало развития менеджмента в России было положено в 17 веке, когда начался процесс слияния областей, земель, княжеств. Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивших вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического менеджмента.

Особую эпоху в развитии российского менеджмента составляют петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Круг действий Петра I весьма широк – от изменения летоисчисления до создания нового государственного управленческого аппарата.

Заслуживают внимание и управленческие идеи И. Т. Посошкова. К его оригинальным идеям следует отнести разделение богатства на вещественное и невещественное. Принципы Посошкова основывались на решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной деятельности.

5. Содержание дисциплины и ее задачи

Развитие современного общества характеризуется постоянным ускорением эволюционных процессов. Для выживания и развития предприятий в реальных условиях им необходимо приспосабливаться к динамично меняющимся условиям среды. Это требует принятия и реализации управленческих решений. Дисциплина «Менеджмент» предусматривает изучение студентами методологических основ организации и практической реализации управления в банках. Приобретение знания позволяет будущим специалистам профессионально решать комплекс сложных вопросов управления в условиях жесткой конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. К задачам менеджмента относятся:

- обеспечение существования организации на рынке;
- обеспечение инноваций;
- уменьшение загрязнения окружающей среды;
- организация работы коллектива.

Практические занятия:

не предусмотрено.

Задания для самостоятельного выполнения:

не предусмотрено.

Вопросы для самоконтроля по теме:

- 1) Английское слово «менеджмент» употребляется, когда мы говорим:
 - а) управление;
 - б) управление в сфере услуг;
 - в) управление в рыночных условиях.
- 2) Менеджмент как наука появилась:
 - а) с появлением первых фабрик, заводов;
 - б) в конце XIX века;
 - в) в начале XX века.
- 3) Менеджмент - ...
 - а) наука и искусство;
 - б) наука, практика и искусство;
 - в) практика.
- 4) Основоположником школы «человеческих отношений» является:
 - а) Тейлор;
 - б) Мэйо;
 - в) Файоль.

- 5) Тейлор подчеркивал важность:
- а) рационализации производственного процесса;
 - б) социальных гарантий для работника;
 - в) процесса обучения в организации.
- 6) Какого подхода в истории менеджмента не существует?
- а) Количественного;
 - б) качественного;
 - в) системного.
- 7) Наиболее молодым подходом управления является:
- а) ситуационный;
 - б) поведенческий;
 - в) системный.
- 8) Хорошие человеческие отношения в коллективе – это позиция:
- а) Мэйо;
 - б) Лайкерта;
 - в) Тейлора.
- 9) Какой школы не существует в истории менеджмента?
- а) Классической;
 - б) адаптивной;
 - в) школы человеческих отношений.
- 10) Важность управленческой роли администратора подчеркивал:
- а) Тейлор;
 - б) Файоль;
 - в) Мэйо.
- 11) Какой экономики не существует?
- а) Плановой;
 - б) рыночной;
 - в) адаптивной.
- 12) Изучение менеджмента даст возможность:
- а) узнать алгоритм достижения;

- б) узнать факторы, влияющие на эффективность работы организации;
 - в) способы экономии денежных средств.
- 13) Какой профессии на рынке труда не существует?
- а) Системный менеджер;
 - б) стратегический менеджер;
 - в) менеджер по персоналу.
- 14) Основоположником школы научного управления является:
- а) Э. Мэйо;
 - б) Ф.Тейлор;
 - в) Г. Герцберг.
- 15) Система «пожизненного найма» при приеме на работу присутствует:
- а) в американской модели менеджмента;
 - б) в японской модели менеджмента;
 - в) в западноевропейской модели менеджмента.
- 16) Одним из первых русских управленцев считается:
- а) Нащокин;
 - б) Петр 1;
 - в) Посошков.
- 17) Классификацию форм государственного управления дал:
- а) Платон;
 - б) Сократ;
 - в) Македонский.

Тема 1.2 Сущность и характерные черты современного менеджмента

Основные понятия и термины по теме: концепция, неоклассическая модель, социально-ориентированная модель, процессный подход, системный подход, ситуационный подход.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Управление в концепции современного менеджмента.
2. Развитие концепций современного менеджмента.
3. Современные тенденции эволюции менеджмента.
4. Характерные черты современного менеджмента.

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Управление в концепции современного менеджмента

В первой половине 20 века получили развитие пять школ. Каждый из приверженцев этих направлений полагал в свое время, что ему удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Исследования неудачной попытки применения на практике этих учений доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично верными в определенных ситуациях. И, тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный вклад в данную область знаний. Даже самая прогрессивная современная организация до сих пор использует определенные концепции, принципы, разработанные в рамках этих школ управления.

Процессный подход - рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность управленческих функций.

Системный подход - рассматривает организацию как открытую систему, действующую с внешней средой, т. е. достижение целей организации в условиях изменчивой внешней среды.

Ситуационный подход - концентрирует внимание на пригодности и эффективности использования различных методов управления.

2. Развитие концепций современного менеджмента

Условно период с 1960 по 1990 г. можно разделить на два этапа.

Первый этап - 1960-1980 гг. - характеризуется дальнейшим развитием различных подходов к управлению. Второй период - 1980-1990 гг. - развитие концепций менеджмента.

Концепция адаптации. Суть ее состоит в том, что в хозяйственной деятельности стратегия организации всегда является комбинацией наиболее выгодных действий.

Концепция глобальной стратегии. Выработка единой стратегии для всех организаций.

Концепция целевой ориентации. Ориентирует предприятие на организацию процесса управления.

3. Современные тенденции эволюции менеджмента

В настоящее время в мире действует две модели общественного развития с различными модификациями.

- 1) **Неоклассическая модель** основана на отрицании государственной собственности, что предполагает резкое сокращение социальной функции государства и его организации в регулировании экономики.
- 2) **Социально-ориентированная модель** основана на свободном существовании разных форм собственности, сильной социальной функции государства. Стремление к формированию такой модели становится общемировой тенденцией.

В рыночной экономике роль «регулятора» производства, распределения и потребления играет сам рынок. Его основной принцип – принцип экономической свободы, согласно которому субъекты рыночной экономики, являясь собственниками факторов производства, самостоятельно принимают решения по

поводу того, что, как, сколько и для кого производить. Рыночная система экономических отношений основана на свободном обмене между продавцами и покупателями. Никто не принуждает их заключать сделки. Субъекты хозяйствования существуют в конкурентной среде, выжить в которой можно, только завоевав покупателя своих товаров и услуг. Деятельность в рыночной экономике связана с риском и ответственностью. Высшая мера ответственности за собственные хозяйственные решения – возможная потеря собственности. Современная рыночная экономика регулируется государством, которое применяет разные методы воздействия на нее. Такая экономика, в которой рынок регулируется, называется смешанной. Но и в смешанной экономике остается принцип экономической свободы, означающий, что хозяйствующий субъект свободен, ориентируется на нужды и потребности рынка и сам отвечает за результаты своих решений и действий.

Деятельность по управлению в условиях рынка носит название менеджмента.

4. Характерные черты современного менеджмента

Характерные черты менеджмента отражают отличительные особенности управления организацией. Менеджмент представляет собой особый вид деятельности, присущий рыночной экономике. Менеджмент основывается на экономических методах управления, которые ориентированы на получение экономической выгоды. Менеджмент – это система гибкого управления. Управление предприятием направлено на достижение эффективной организации труда.

Управление многообразно. Можно выделить следующие его виды:

- техническое управление (управление естественными и технологическими процессами, например обработкой деталей на станках);
- государственное управление (управление жизнью общества через различные институты – правовую систему, органы власти);
- идеологическое управление (внедрение в сознание членов общества различных концепций, идеологий);

- негосударственное и неполитическое управление социальными процессами (например, движением в защиту окружающей среды);
- хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций.

Между всеми этими видами управления есть нечто общее. Это законы, принципы, правила. Их изучает наука об управлении, о деятельности людей, с помощью которой они добиваются поставленных целей. Деятельность эта осознанная, целенаправленная и представляет собой упорядочивание и подчинение своим интересам элементов внешней среды – общества, природы и техники. Управленческая деятельность предполагает:

- цели;
- планирование;
- организацию;
- контроль.

Управленческая деятельность предполагает объект и субъект управления. Те элементы, на которые направлена деятельность, образуют объект управления.

Практические занятия:

не предусмотрено.

Задания для самостоятельного выполнения:

1. Подготовка сообщений по теме «Менеджмент России, Англии и Франции».
2. Составление сравнительной таблицы по характерным чертам менеджмента России, Англии и Франции.

Формы контроля самостоятельной работы:

- устный опрос;
- проверка таблицы;
- защита сообщений.

Вопросы для самоконтроля по теме:

1. Раскройте содержание менеджмента как профессионального вида деятельности.
2. В чем отличие неоклассической модели общественного развития от социально-ориентированной модели?
3. Дайте характеристику подходов управления.
4. Перечислите характерные черты менеджмента.

Тема 1.3 Функции менеджмента

Основные понятия и термины по теме: функции менеджмента; мотив; функциональный подход; дивизиональный подход; мотивация; потребности; контроль; стратегическое, тактическое, оперативное планирование.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Функция планирования.
2. Функция организации.
3. Функция мотивации.
4. Функция контроля.

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Функция планирования

Планирование деятельности любой организации – систематический и подлежащий информационной обработке процесс, в ходе которого определяются будущие цели организации, а также средства и методы ее развития.

Функция менеджмента – конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется конкретными приемами. В процессе планирования принимаются решения о том, какими должны быть цели организации, и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

Стратегическое планирование – попытка взглянуть в будущее и определить, как будет вести себя организация спустя определенное время.

Тактическое планирование - определение промежуточных целей на пути достижения стратегических.

Оперативное планирование – основа основ планирования. Все три планирования составляют общую систему, которая называется генеральным, общим планированием или бизнес-планом.



Рисунок 1 – Сущность планирования на разных уровнях

Принципы планирования:

- Полнота планирования (учитываются все события, которые могут возникнуть).
- Точность планирования (обеспечение точности прогноза).
- Ясность планирования (цели должны иметь простые формулировки).
- Непрерывность планирования.
- Экономичность планирования (расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым выигрышем).

Техника планирования

Существуют два основных метода:

- Бюджетный метод (используя его, можно наглядно представить приток и отток наличности).

- Анализ окупаемости (просчитывается соотношение затрат и доходов).

2. Функция организации

Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности руководителя и исполнителей. Организационная деятельность заключается в разделении работы и функций. На основе такого разделения создаются различные службы и отделы. Их цель - обеспечить эффективную координацию всех ресурсов. Процесс создания организационной структуры включает следующие стадии работ: определение конкретных задач, определение всех видов работ, оценка имеющихся человеческих ресурсов, определение степени ответственности, оформление и утверждение схем.

Функциональный подход предусматривает проведение департаментализации по видам деятельности или по функциональной специализации.

Дивизиональный подход отражает формирование подразделений по продукту, потребителям.

Департаментализация – процесс группирования родственных функций и видов работ.

Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

- Организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, роли, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом.
- Организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

3. Функция мотивации

Мотивация – совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека.

Потребности – то, что возникает и находится внутри человека. Стимулы выполняют функцию рычагов воздействия, вызывающих действия определенных мотивов. Концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи:

- Люди постоянно испытывают какие - либо потребности.
- Сильно выраженные потребности можно объединить в группы.
- Неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям.
- Если одна потребность удовлетворена, то на ее место выходят неудовлетворенные потребности.
- Потребности более высокого уровня начинают возникать после того, как будут удовлетворены потребности более низкого уровня.

В соответствии с теорией Маслоу, существует пять групп потребностей: физиологические, потребности в безопасности, потребности принадлежать к какому - либо обществу, потребность в уважении, потребность в самовыражении (см. рис. 2).

Теория Альдерфера: все потребности Альдерфер объединил в три группы:

- 1) потребность существования,
- 2) потребность связи,
- 3) потребность роста.



Рисунок 2 – Иерархия (пирамида) потребностей А. Маслоу

По Маслоу, движение происходит от потребности - к потребности только снизу вверх, но Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны. В случае неудовлетворения потребностей верхнего уровня усиливается степень действия потребностей более низкого уровня (если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включается» потребность связи). Процесс движения вверх Альдерфер называет признаком удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, то есть это поражение в стремлении удовлетворить потребность. Знание теории Альдерфера является полезным для практики управления.

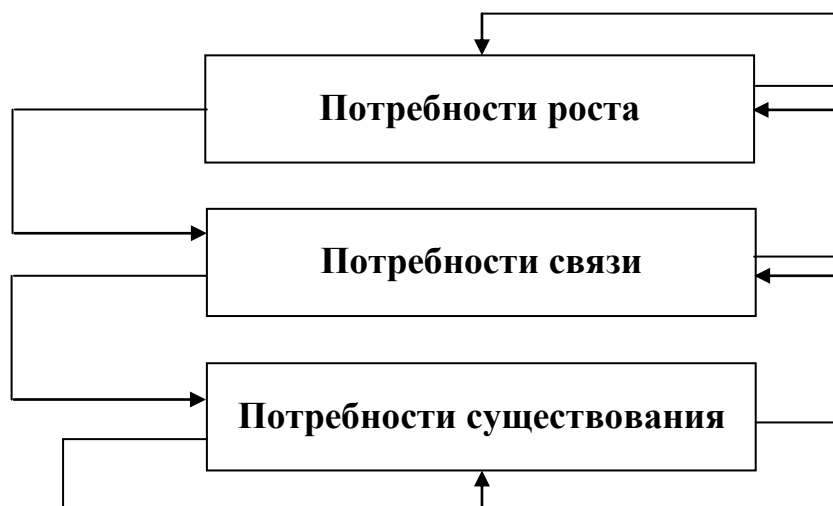


Рисунок 3 – Иерархия потребностей по теории Альдерфера

Теория Мак-Клееланда: Мак-Клееланд считал, что все потребности являются приобретенными. Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать цели более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с ярко выраженной такой потребностью склонны самостоятельно принимать решения, брать на себя ответственность. Потребность соучастия появляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Такие люди устанавливают и поддерживают хорошие отношения со всем коллективом, для них важно, что о них думают. Потребность властвовать является крупной потребностью влияния на поведение человека. Данная потребность является приобретенной и развивается на основе жизненного опыта.

Теория Ф. Герцберга: Ф. Герцберг предложил модель мотивации, выделив две группы факторов:

- 1) Гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой.
- 2) Факторы мотивации (внутренние, присущие самой работе).

К первой группе относятся: достаточная заработная плата, уважительное отношение начальника, нормальные взаимоотношения в коллективе. Эти факторы, если они достаточны, всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности у работника, но сами по себе они не являются факторами - мотива-

торами. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (вторая группа): ощущение успеха, признание со стороны окружающих, рост возможностей (возможностей делового и творческого роста).

Ф. Герцберг полагал, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

Теория ожиданий: пытается сосредоточить внимание на том, почему люди выбирают определённую линию поведения, и объяснить такой выбор. Для определения мотивации важно учесть три важных фактора:

- ожидания работника в отношении «затрат труда – результатов» (это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами);
- ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов);
- валентность – степень удовлетворенности вознаграждением (это ценность вознаграждения в глазах конкретного работника).

Мотивация = Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты × Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение.

Теория справедливости: предполагает, что люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с тем, что получили другие сотрудники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к психологическому напряжению. Поскольку восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер, то на практике руководитель должен объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

Модель Портера-Лоулера: является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Лайман Портер и Эдвард Лоулер исследовали, от чего зависит достигнутый результат. В их модели присутствуют следующие элементы, между которыми отслеживается взаимосвязь:

- затраченные работником усилия;
- ценность вознаграждения;
- оценка вероятности связи «усилия – вознаграждения»;
- способности и характер работника;
- полученные результаты работы;
- вознаграждение, воспринимаемое как справедливость;
- степень удовлетворения.

Портер и Лоуер утверждают, что чувство выполненной работы (результат) ведет к удовлетворению.

4. Функция контроля

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач. Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования и обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы руководитель мог определить, насколько хорошо они выполняются, и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

Для обеспечения этой функции создаются соответствующие системы контроля. Этапы процесса контроля включают в себя:

- установление показателей, которые должны оцениваться;
- измерение достигнутых результатов с установленными показателями;
- проведение корректировок в случае, когда достигнутые результаты отличаются от установленных стандартов.

К основным задачам контроля относятся: обнаружение и устранение неопределенности; предупреждение кризисных ситуаций, поддержание успеха; широта контроля. Реализация контрольных функций осуществляется в трех видах:

- предварительный контроль (осуществляется до фактического начала работы);
- текущий контроль (осуществляется от начала работы до момента получения окончательного результата; цель текущего контроля – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и скоординировать дальнейшие действия);
- заключительный контроль (контроль полученных результатов; цель - не допускать ошибок в будущем).

Специалисты в области менеджмента дают следующие рекомендации по повышению эффективности контроля:

- установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- избегать чрезмерного контроля;
- вознаграждать за достижение стандарта.

Практические занятия:

ПЗ на тему «Анализ системы мотивации труда».

Задание для самостоятельного выполнения:

- Написать эссе на заданную тему.

Форма контроля самостоятельной работы:

- Проверка эссе.

Вопросы для самоконтроля по теме:

- 1) Побуждение себя и людей к действиям, позволяющим достичь цели организации, есть:
 - а) планирование;
 - б) контроль;
 - в) мотивация.
- 2) Когда осуществляется текущий контроль?
 - а) В ходе проведения работы;
 - б) до начала работы;
 - в) после завершения работы.
- 3) Процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий - это:
 - а) контроль;
 - б) планирование;
 - в) организация.
- 4) Маслоу принадлежит:
 - а) теория потребностей;
 - б) теория ресурсов.
- 5) Бизнес-план включает в себя следующие виды планирования:
 - а) оперативное, тактическое, стратегическое;
 - б) оперативное, логическое, стратегическое;
 - в) оперативное, тактическое, общее.
- 6) Принципы планирования включают в себя:
 - а) точность;
 - б) ясность;
 - в) экономичность;
 - г) все ответы верны.

- 7) Процесс группирования родственных функций и видов работ – это
- а) диверсификация;
 - б) департаментализация.
- 8) Удовлетворение потребностей сверху вниз - это
- а) фрустрация;
 - б) прустация;
 - в) эндостация.
- 9) Контроль – дорогое удовольствие, поэтому стоит:
- а) доверять подчиненным;
 - б) продумать, каким образом, и кто будет осуществлять его постоянно;
 - в) осуществлять контроль только в случае необходимости.
- 10) Наиболее важной функцией является:
- а) мотивация;
 - б) организация;
 - в) планирование;
 - г) контроль;
 - д) все.
- 11) Систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных действий в ожидаемых условиях называется:
- а) планированием;
 - б) стратегией;
 - в) организационным процессом.
- 12) Функция менеджмента, отражающая структуру предприятия:
- а) функция организации;
 - б) функция контроля;
 - в) функция планирования.
- 13) Высокий социальный статус – это пример:
- а) социальной потребности работника;
 - б) потребности в признании;

в) потребности в безопасности.

14) Шкала допустимых отклонений – это:

а) количественный показатель;

б) процентное соотношение;

в) шкала, которой соответствуют.

15) «Все потребности являются приобретенными» - это . . .

а) теория Мак-Клелланда;

б) теория Маслоу;

в) теория Альдерфера.

16) Анализ окупаемости – это

а) соотношение затрат и доходов;

б) приток и отток наличности.

РАЗДЕЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Тема 2.1 Элементы организации и процесса управления

Основные понятия и термины по теме: организация, внутренняя и внешняя среда организации, горизонтальное разделение труда, неформальная организация, вертикальное разделение труда, уровни управления, задача, ресурсы, цель.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Ресурсы.
2. Разделение труда.
3. Среда организации.
4. Необходимость в управлении.
5. Принципы и правила проектирования организационных структур.
6. Линейная организационная структура.
7. Функциональная организационная структура.
8. Линейно-функциональная организационная структура
9. Матричная структура.

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Ресурсы

Целью любой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются для достижения целей. Ресурсы бывают материальные, финансовые и трудовые. Основные ресурсы - это люди.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Группа будет считаться организацией, если в нее входят хотя бы два человека, у которых есть общая цель.

Неформальные организации – представляют собой группу людей, вступающих в межличностные отношения спонтанно, а после достижения целей, как правило, группа распадается. Различают простые организации (имеющие одну цель) и сложные (имеющие две и более целей).

2. Разделение труда

Существует два основных способа разделения труда.

1. Горизонтальное разделение труда – разделение всей работы на составляющие компоненты. Горизонтальное разделение труда включает в себя:

- а) функциональное разделение труда – разделение всей работы на составляющие компоненты;
- б) разделение труда по товарно-отраслевому признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций;
- в) квалификационное разделение труда - основывается на опыте работы.

2. Вертикальное разделение труда – координация работы. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- общее руководство (выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации),
- технологическое (разработка и внедрение прогрессивных технологий),
- экономическое (стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации),
- оперативное (составление и доведение до микро-коллектива и исполнителей оперативных планов),
- управление персоналом (подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов).

3. Среда организации

Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации. К основным характеристикам среды относятся:

- взаимосвязь факторов внешней среды (уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы),
- сложность внешней среды (число факторов, на которые организация обязана реагировать),
- подвижность среды (скорость, с которой происходят изменения в окружении организации).

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации. К ним относятся: поставщики, законы и государство, потребители, конкуренты.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого воздействия на деятельность организации. К этим факторам относятся: технология, состояние экономики, социум, культура, политические факторы.

Под **внутренней средой** организации понимают ситуационные факторы внутри организации. К ним относятся:

- цели (конечное состояние или желаемый результат, которого стремятся добиться);
- структура организации (логическое взаимоотношение всех уровней управления и функциональных областей);
- задача (предписанная работа или ее часть, которая должна быть выполнена в установленные строки);
- технология (сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов);
- люди (все цели достигаются через труд людей).

ЭЛЕМЕНТЫ СРЕДЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



Рисунок 4 – Элементы среды прямого воздействия на организацию

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

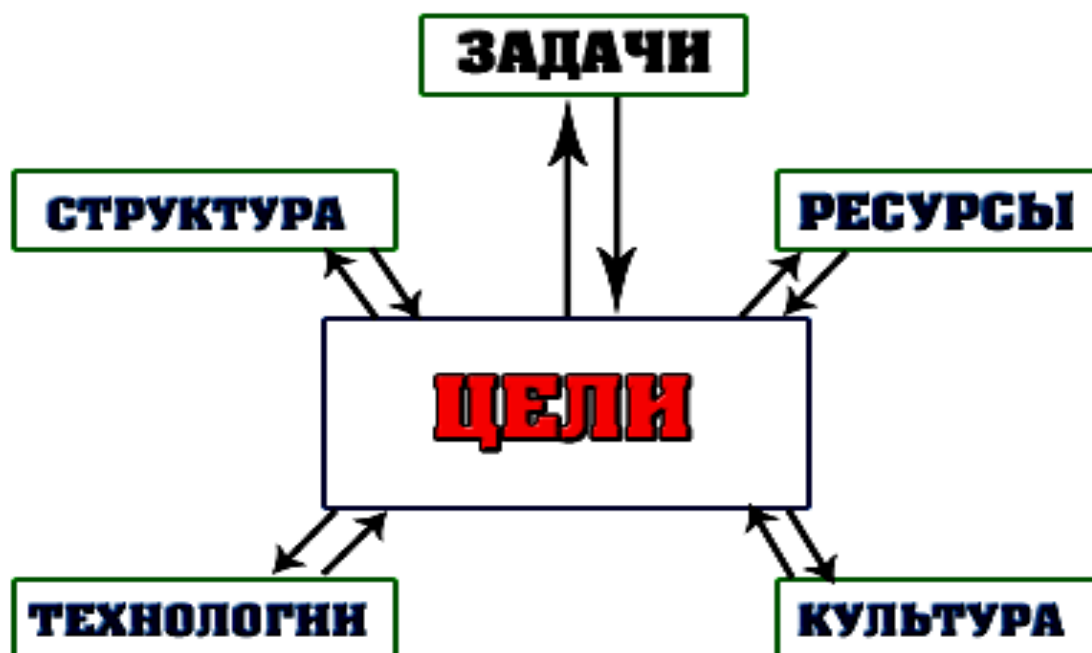


Рисунок 5 – Составляющие внутренней среды организации

4. Необходимость в управлении

Организационная структура управления – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. По определению Парсона, руководители в организациях могут быть разделены на следующие уровни: **технический** (руководители занимаются ежедневными операциями, необходимыми для обеспечения эффективной работы внутри организации); **управленческий** (руководители обеспечивают управление внутри организации); **институциональный** (руководители заняты разработкой долгосрочных планов, строят отношения с внешней средой).

5. Принципы и правила проектирования организационных структур

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

Уровни управления – совокупность звеньев управления, занимающих определенную степень в системах управления организацией.

Звенья управления – структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть.

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации.

Процесс проектирования структуры состоит из трех основных этапов:

- анализ организационных структур, оценочных критериев, характеризующих ее качество (насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных критериев);
- проектирование (решаются следующие задачи: определение типа структуры управления, уточнение состава и количества подразделений, характера соподчиненности между звеньями организации, расчет затрат на со-

- держание аппарата). В конечном итоге, устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения. Требования к организационной структуре включают: оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, гибкость, устойчивость структуры управления;
- оценка эффективности (оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, по скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений; отдельные параметры можно определить, используя ряд коэффициентов).

Решение об организационной структуре принимается руководством высшего звена, а проектирование структуры базируется на стратегических планах организации.

Организационное планирование включает следующие этапы:

- 1) Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.
- 2) Установление соотношения полномочий различных должностей.
- 3) Определение должностных обязанностей.

Проектирование организации - это постоянный поиск наиболее эффективного сочетания следующих организационных переменных.

- Разделение труда и специализация. Разделение труда происходит по двум направлениям: вертикальному (уровни управления) и горизонтальному (специализация с выделением наиболее критических областей деятельности, например, маркетинг, финансы и т. п.).
- *Департаментализация* - группировка схожих работ по результатам деятельности (продукт, потребители, рынки) или вокруг ресурсов (технология, вид производства - массовое, опытное, тип оборудования и т. п.).
- Коммуникации (связи) и механизм координации.

- Масштаб управляемости и контроля - отвечает на вопрос о количестве людей и работ, которые могут быть эффективно объединены под единым руководством.
- Распределение прав и ответственности.
- Централизация и децентрализация отражает концентрацию прав принятия решений. Централизация предполагает концентрацию прав на верхнем уровне руководства, децентрализация - делегирование полномочий по иерархической лестнице вниз.

Факторы, влияющие на выбор организационной структуры:

- внешняя среда характеризуется сложностью, динамизмом и неопределенностью внешнего окружения (повышение сложности, динамизм и неопределенность среды требует от организации высокой гибкости для обеспечения адаптивности);
- технология работы в организации (основными переменными являются: степень стандартизации знаний и навыков выполнения работ, неопределенность в поступлении работы и ее выполнения, взаимозависимость работ в организации);
- идеология управления, которой придерживается высшее руководство (ценности, принципы, стиль руководства могут существенно повлиять на развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней управления и т. д.);
- стадия жизненного цикла организации (по мере роста организации от малых размеров до крупной компании, от простой - к сложной должны пересматриваться проблемы разделения труда и кооперации).

6. Линейная организационная структура

Характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, который принимает решения, касающиеся любых действий подчиненных. Такой руководитель называется линейным. Каждое

звено и каждый подчиненный имеют только одного руководителя, на которого возлагаются полномочия по принятию всех управленческих решений; этот руководитель подчиняется только вышестоящему руководителю. Преимущество: единство и четкость распорядителя, четко выраженная ответственность, согласованность действий, простота управления, экономичность. Сейчас линейные структуры характерны для малых и средних организаций, производящих товары и услуги небольшой сложности. Недостатки: концентрация власти в управляющей верхушке, перегрузка информацией, высокие требования к руководителям.

7. Функциональная организационная структура

Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления специализируется на выполнении отдельных видов деятельности. В результате у каждого работника оказываются преимущества: исключение дублирования в выполнении управленческих функций, уменьшение потребностей в специалистах широкого профиля, высокая компетентность, не один руководитель, а несколько, которым он подчиняется лишь в вопросах, находящихся в сфере их компетенции. Это функциональные руководители. Недостатки: чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений, длительная процедура принятия УР. В функциональной структуре не соблюдается принцип единоличная, затруднена кооперация, поэтому решения, принятые разными функциональными службами, могут противоречить друг другу, работники могут избежать ответственности. На практике эта структура используется редко.

8. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура – ступенчатая, иерархическая, когда линейные руководители – единоначальники, а им оказывают помощь функциональные органы.

При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет определенный коллектив. Ему при решении конкретных вопросов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Преимущество: более глубокая подготовка решений, планов, связанная со специализацией работников; возможность привлечения консультантов; освобождение главного линейного руководителя от глубокого анализа проблем. Недостатки: отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне.

9. Матричная организационная структура

Матричная организационная структура характеризуется тем, что на одного исполнителя приходится два руководителя и более (один – линейный, другой – руководитель программы, направления, проекта). Матричная структура давно использовалась в управлении НИОКР, а затем стала широко применяться в организациях, ведущих работу во многих направлениях. Матричная структура сейчас вытесняет линейно-функциональную.

Практические занятия:

1. ПЗ на тему «Построение и анализ организационной структуры»;
2. ПЗ на тему «Составление бизнес-плана».

Задания для самостоятельного выполнения:

1. По правилам изображения схем организационных структур составить свою схему банка и сделать письменное пояснение к ней, опираясь на нормативные документы.
2. Построить дерево целей, отражающее работу подразделений банка.
3. Выбрать сферу деятельности и организацию с учетом экономических и политических реальностей в Российских условиях. Ответ обосновать.
4. Составить электронную презентацию схемы банка.

Формы контроля самостоятельной работы:

- устный опрос;
- проверка схемы банка;
- проверка электронной презентации.

Вопросы для самоконтроля по теме:

- 1) Организация должна состоять:
 - а) хотя бы из двух человек;
 - б) трех и более;
 - в) более десяти.
- 2) Какой организации не существует?
 - а) Формальной;
 - б) неформальной;
 - в) адаптивной.
- 3) Четкое разделение труда:
 - а) желательно;
 - б) не обязательно;
 - в) необходимо.
- 4) Какого уровня управления не существует?
 - а) среднего;
 - б) технического;
 - в) базового.
- 5) Поставщики, конкуренты, потребители, - это ...
 - а) факторы внутренней среды;
 - б) факторы внешней среды прямого воздействия;
 - в) факторы внутренней среды косвенного воздействия.
- 6) Производительность труда в организации имеет:
 - а) денежное выражение;

- б) количественное выражение;
 - в) верны оба ответа.
- 7) Большая часть рабочего времени руководителя высшего звена приходится на:
- а) работу с бумагами;
 - б) незапланированные встречи;
 - в) запланированные встречи, заседания.
- 8) Множество соподчиненных целей в организации называется:
- а) вереницей целей;
 - б) системой целей;
 - в) деревом целей.
- 9) Что из перечисленного относится к параметрам работы?
- а) Функции;
 - б) контекст работы;
 - в) сложность работы;
 - г) масштаб работы.
- 10) Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой:
- а) подразделение;
 - б) отдел;
 - в) группу.
- 11) Выберите верное определение организации:
- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения целей;
 - б) группа людей с одной целью;
 - в) группа вместе работающих людей.
- 12) Четкое разделение труда:
- а) желательно для любой организации;
 - б) необходимо для любой организации;
 - в) не всегда обязательно для организации.
- 13) Делегирование полномочий – это:

- а) отказ от полномочий;
- б) передача полномочий;
- в) превышение полномочий.

14) Внешняя среда характеризуется:

- а) сложностью, непредсказуемостью, подвижностью;
- б) сложностью, масштабностью, предсказуемостью;
- в) стабильностью, предсказуемостью, управляемостью.

15) Создатель теории «администрирования»:

- а) Файоль;
- б) Мэйо;
- в) Маслоу.

Задания для самостоятельного выполнения:

Решить ситуационные задачи.

Формы контроля самостоятельной работы:

- устный опрос,
- проверка анализа ситуации.

Тема 2.2 Управленческие решения

Основные понятия и термины по теме: управленческое решение.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Виды управленческих решений.
2. Индивидуальные стили принятия решений.
3. Классический подход к принятию решений.
4. Методы принятия и условия эффективности управленческих решений.

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Виды управленческих решений

Управленческое решение – акт, направленный на разрешение проблемных ситуаций. Их можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решение принимается в обстановке определенности или риска (неопределенности). В условиях определенности руководитель сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать руководитель, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

Классификация управленческих решений:

- по сроку действия, бывают долго-, средне- и краткосрочные решения;
- по частоте принятия, бывают одноразовые и повторяющиеся решения;
- по широте охвата, бывают общие, касающиеся всех сотрудников, и узкоспециализированные решения;
- по форме подготовки, - единоличные, групповые и коллективные решения;
- по сложности, различают простые и сложные решения;

- по жесткости регламентации, различают контурные решения (приблизительная схема действий); структурированные решения – жесткое действие, инициатива в некоторых вопросах; алгоритмические решения – жесткое действие, никакой инициативы;
- по решаемым задачам, различают:
 - 1) информационные решения, которые имеют целью оценивать полученную информацию;
 - 2) организационные решения, которые призваны установить необходимую структуру управления;
 - 3) оперативные решения - это решения на действия.

В зависимости от того, в какой сфере деятельности организации решаются проблемы, решения подразделяются на:

- производственные (технические и технологические);
- сбытовые и снабженческие (маркетинговые);
- финансовые;
- плановые;
- кадровые.

2. Индивидуальные стили принятия решений

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений. *Решения уравновешенного типа* - свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей. Подобная тактика наиболее продуктивная.

Импульсивные решения - характерны для людей, у которых в процессе построения проблемы гипотеза преобладает над действиями. Такой человек легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке.

Инертные решения - являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы идет ее уточнение крайне медленно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений.

Рискованные решения - напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики.

К оценке решений человек приходит после того, как обнаружена несообразность действий.

3. Классический подход к принятию решений

Процесс принятия решений очень непрост. Научный подход рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, который позволяет всесторонне изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективный из них. Такой подход состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении следующих обязательных действий:

- определение проблемы;
- выявление ограничений (причиной проблемы могут быть факторы, находящиеся вне организации);
- принятие решения (выбирается альтернатива с наиболее благоприятными последствиями);
- реализация решения (доведение его до исполнителя);
- контроль исполнения (установление обратной связи между управляющей и управляемой системами).

4. Методы принятия и условия эффективности управленческих решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы.

- 1) **Неформальные методы** основаны на аналитических способностях человека. В основном, они базируются на интуиции. Их преимущество: принимаются быстро. Недостаток: может быть выбрано ошибочное решение.

2) **Коллективные методы** бывают в форме заседаний, совещаний. Основным моментом является выбор круга лиц, участвующих в процессе принятия решений.

3) **Количественные методы** базируются на научно-практическом подходе. Оптимальное решение выбирается после обработки большого количества информации.

Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов:

- иерархия в принятии решений; контакты с подчиненными, находящимися на один иерархический уровень выше или ниже, не допускаются;
- использование целевых межфункциональных групп;
- использование непосредственных горизонтальных связей. Сбор и обработка информации осуществляется без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует повышению ответственности;
- централизация руководства. Процесс принятия решений должен находиться в руках одного руководителя.

Решения должны отвечать следующим требованиям:

- решение должно быть эффективным (наиболее полно обеспечивать достижения поставленной цели организации);
- решение должно быть экономичным (достижение поставленной цели с наименьшими затратами);
- своевременность решений означает своевременность не только его принятия, но и достижения целей;
- решение должно быть обоснованным;
- решение должно быть реально осуществимым.

Практическое занятие:

ПЗ на тему «Разработка и принятие управленческих решений».

Задание для самостоятельного выполнения:

- Составление развернутого конспекта.

Форма контроля самостоятельной работы:

- проверка конспекта.

Вопросы для самоконтроля по теме:

1. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
2. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
3. Для чего нужен контроль выполнения управленческих решений?
4. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.
6. Выполните приведенные ниже тестовые задания.

1) Выберите несуществующий принцип принятия решения:

- а) принцип единоличия;
- б) принцип большинства;
- в) принцип меньшинства.

2) В какой обстановке принимаются УР?

- а) В обстановке определенности;
- б) риска;
- в) неопределенности.

3) Классический подход к принятию УР состоит в соблюдении определенной процедуры?

- а) Да;
- б) нет.

- 4) Неформальные методы принятия УР базируются на:
 - а) интуиции;
 - б) глубоком анализе проблем;
 - в) знаниях.
- 5) Тожественны ли рискованные и импульсивные УР?
 - а) Да;
 - б) нет.
- 6) К УР предъявляются какие-либо требования?
 - а) Да;
 - б) нет.
- 7) Если человек приступает к проблеме с уже сформулированной идеей - это:
 - а) импульсивные решения;
 - б) инертные решения;
 - в) рискованные;
 - г) решения уравновешенного типа.
- 8) Постановку задач при разработке УР должны осуществлять:
 - а) нижестоящие руководители;
 - б) вышестоящие руководители;
 - в) все работники управления.
- 9) Критериями оптимальности принимаемого управленческого решения могут быть:
 - а) только качественные показатели;
 - б) только количественные показатели.
 - в) показатели рентабельности.
- 10) УР – это:
 - а) план действий;
 - б) воздействие на управляемую систему;
 - в) разрешение проблемной ситуации.

- 11) По форме подготовке решения бывают:
- а) единоличные;
 - б) групповые;
 - в) коллективные.
- 12) Совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект - это:
- а) метод управления;
 - б) принцип управления;
 - в) анализ управления.
- 13) Что такое управленческое решение в общем виде?
- а) Любой результат мыслительной деятельности человека;
 - б) действия руководителя в рамках своих функций;
 - в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
 - г) выбор лучшей альтернативы.
- 14) Что такое «конкретная ситуация»?
- а) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели;
 - б) набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности;
 - в) набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
- 15) Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?
- а) Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера;
 - б) форма представления информации, кол-во информации, полнота информации;
 - в) знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка;
 - г) полнота информации, качество информации, агрегация информации;
 - д) человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

- 16) Методология разработки управленческого решения - это:
- а) логика, действия менеджера и команды;
 - б) цель и подходы метода разработки решения;
 - в) алгоритм разработки управленческого решения;
 - г) последовательность информационных операций;
 - д) совокупность методов анализа ситуаций.
- 17) Организационное решение - это:
- а) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни;
 - б) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта;
 - в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
 - г) решение, связанное с реструктуризацией организации.
- 18) Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.
- а) Запрограммированные;
 - б) организационные;
 - в) стандартные.
- 19) По содержанию решения могут быть:
- а) технические;
 - б) экономические;
 - в) организационные;
 - г) все перечисленные.
- 20) Субъектом управленческого решения является:
- а) работник организации, чья проблема решается руководителем;
 - б) лицо, принимающее решение;
 - в) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
 - г) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т. п.).

- 21) Напрограммированные управленческие решения носят характер:
- а) творческий;
 - б) футуристический;
 - в) синтетический;
 - г) интегральный.
- 22) Объектом управленческого решения является:
- а) лицо, принимающее решение;
 - б) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
 - в) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т. п.);
 - г) исполнитель решения.

Тема 2.3 Стили руководства. Лидерство

Основные понятия и термины по теме: авторитет, ложный авторитет, власть, стиль руководства, карьера.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Классификация власти по Френчу и Рейвину.
2. Ложные авторитеты по Макаренко.
3. Общая характеристика подходов к стилю руководства.
4. Теория Мак Грегори.
5. Исследования Левина.
6. Классификация стилей руководства по Лайкерту.

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Классификация власти по Френчу и Рейвину

Власть – право, которым обладает человек вследствие занимаемого положения. Власть может принимать различные формы. По классификации Френча и Рейвина, существует пять форм власти:

- **Власть, основанная на принуждении** (подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо потребности).
- **Власть, основанная на вознаграждении** (подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности).
- **Экспертная власть** (исполнитель верит, что руководитель обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребности).
- **Эталонная власть** (свойства влияющего руководителя настолько привлекательны, что исполнитель хочет быть таким же).

- **Власть, основанная на влиянии** (руководитель имеет право отдавать приказы, а долг подчиненного - исполнять их). Существует баланс власти. С одной стороны, это власть руководителя над подчиненными, а с другой стороны – власть подчиненных над руководителем.

2. Ложные авторитеты по Макаренко

Авторитет – заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, коллег. Различают два статуса авторитета. Официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью, и реальный авторитет – фактическое уважение и доверие. Макаренко выделил следующие ложные авторитеты:

- авторитет расстояния (авторитет возрастет, если руководитель будет держать дистанцию с подчиненными и вести себя официально);
- авторитет доброты (доброта снижает требовательность);
- авторитет педантизма (руководитель прибегает к мелочной опеке, тем самым сковывает инициативу подчиненных);
- авторитет чванства (руководитель высокомерен, старается подчеркнуть свое превосходство);
- авторитет подавления (руководитель прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных).

3. Общая характеристика подходов к стилю руководства

Подход с позиций личных качеств был связан с исследованиями, направленными на выявление свойств или личностных характеристик руководителей, добившихся эффективной деятельности. В качестве концепции этого подхода принята гипотеза, согласно которой достаточно выявить определенные качества, и люди смогут научиться быть эффективными руководителями, воспитывая эти качества в себе. К таким качествам относятся: уровень знания, интеллект, уверенность в себе, честность, здравый смысл и т. д.

В 40-е годы изучались личные 58 качеств руководителей и были сделаны следующие выводы:

- в различных ситуациях руководители обнаруживают разные личные качества;
- человек не становится руководителем только потому, что он обладает некоторым набором личных качеств;
- структура личных качеств руководителя должна соотноситься с деятельностью, задачами подчиненных.

Поведенческий подход явился серьезным вкладом и полезным инструментом исследований для понимания проблем лидерства. Согласно этому подходу, эффективность руководства и лидерства определяется манерой поведения по отношению к подчиненным. Основное внимание было сосредоточено на поведении руководителя, которое побуждает людей эффективно работать. Оптимального стиля руководства не существует, он меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход стал новым направлением в поиске эффективного стиля руководства. Исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы: характер задания, информация и т.д. Ситуационный подход заключается в том, что руководитель – лидер должен уметь вести себя с подчиненными по-разному в различных ситуациях.

4. Теория Мак Грегори

Мак Грегори разделил всех руководителей на автократов и демократов. Согласно теории «Х», люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают ответственности (автократ). Согласно теории «У» при благоприятных условиях люди всегда принимают на себя ответственность, работают добросовестно, если они будут приобщены к целям организации (демократ).

5. Исследования Левина

Левин разделил всех руководителей на три группы:

- либеральный руководитель (дает подчиненным почти полную свободу в определении своих целей и в контроле своей собственной работы);
- авторитарный руководитель (характеризуется высокой степенью единоличной власти);
- демократический руководитель (характеризуется разделением власти и участием сотрудников в управлении, ответственность за работу распределяется с учетом порученной работы).

6. Классификация стилей руководства по Лайкерту

Лайкерт предложил 4 системы стиля.

Система 1 – эксплуататорско-авторитарная (эти руководители имеют характеристики автократа).

Система 2 - благосклонно-авторитарная (эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений).

Система 3 - консультативная (руководители проявляют значительное, но не полное доверие подчиненным).

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений.

Практические занятия:

Не предусмотрено.

Задания для самостоятельного выполнения:

Не предусмотрено.

Вопросы для самоконтроля по теме:

1. Как Вы понимаете выражение «стиль руководства»?
2. Почему стиль руководства - явление строго индивидуальное?
3. Почему стиль, ориентированный на человека, не всегда оказывается эффективным?
4. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?

Тема 2.4 Особенности управления в профессиональной деятельности. Информационные технологии в управлении

Основные понятия и термины по теме: Информационная система управления, автоматизированные информационные системы.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Информационная система управления.
2. Автоматизированная информационная технология.

Краткое изложение теоретических вопросов

- 1. Информационная система управления** – это совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, а также предназначенная для обработки информации и принятия управленческих решений.

По видам процессов управления ИС делятся на:

- Информационные системы управления технологическими процессами, предназначены для автоматизации различных технологических процессов (гибкие технологические процессы, энергетика и т.д.).
- ИС управления организационно-технологическими процессами, представляют собой многоуровневые, иерархические системы, которые сочетают в себе ИС управления технологическими процессами и ИС управления предприятиями.
- ИС организационного управления, которые предназначены для автоматизации функций управленческого персонала. К этому классу ИС относятся информационные системы управления, как промышленными фирмами, так и непромышленными экономическими объектами – предприятиями сферы обслуживания. Основными функциями таких

систем являются оперативный контроль и регулирование, оперативный учет и анализ, перспективное и оперативное планирование, бухгалтерский учет, управление сбытом и снабжением и решение других экономических и организационных задач.

- Интегрированные ИС, предназначены для автоматизации всех функций объекта: начиная от научно-исследовательских работ, проектирования, изготовления, выпуска и сбыта продукции до анализа эксплуатации изделия.
- Корпоративные ИС, используются для автоматизации всех функций управления фирмой или корпорацией, имеющей территориальную разобщенность между подразделениями, филиалами, отделениями, офисами и т.д.
- ИС научных исследований, обеспечивают решение научно-исследовательских задач на базе экономико-математических методов и моделей.
- Обучающие ИС используются для подготовки специалистов в системе образования, при переподготовке и повышении квалификации работников различных отраслей экономики.

Основной составляющей частью автоматизированной информационной системы является информационная технология (ИТ), развитие которой тесно связано с развитием и функционированием ИС.

Информационная технология (ИТ) – процесс, использующий совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления и обработки информации на базе программно-аппаратного обеспечения для решения управленческих задач экономического объекта.

2. Автоматизированная информационная технология

Основная цель автоматизированной информационной технологии – получать посредством переработки первичных данных информацию нового каче-

ства, на основе которой вырабатываются оптимальные управленческие решения.

Автоматизированные информационные системы для информационной технологии – это основная среда, составляющими элементами которой являются средства и способы для преобразования данных.

Способ построения сети зависит от требований управленческого аппарата к оперативности информационного обмена и управления всеми структурными подразделениями фирмы. Повышение запросов к оперативности информации в управлении экономическим объектом привело к созданию сетевых технологий, которые развиваются в соответствии с требованиями современных условий функционирования организации.

Выбор стратегии организации автоматизированной информационной технологии определяется следующими факторами:

- областью функционирования предприятия или организации;
- производственно-хозяйственной или иной деятельностью;
- принятой моделью управления организацией или предприятием;
- новыми задачами в управлении;
- существующей информационной инфраструктурой.

На малых предприятиях различных сфер деятельности информационные технологии, как правило, связаны с решением задач бухгалтерского учета, накоплением информации по отдельным видам бизнес-процессов, созданием информационных баз данных по направленности деятельности фирмы и организации телекоммуникационной среды для связи пользователей между собой и с другими предприятиями и организациями.

В средних организациях (предприятиях) большое значение для управленческого звена играют функционирование электронного документооборота и привязка его к конкретным бизнес-процессам. Для таких организаций (предприятий, фирм) характерны расширение круга решаемых функциональных задач, связанных с деятельностью фирмы, организация автоматизированных хра-

нилищ и архивов информации, которые позволяют накапливать документы в различных форматах, предполагают наличие их структуризации, возможностей поиска, защиты информации от несанкционированного доступа и т.д.

В крупных организациях (предприятиях) информационная технология строится на базе современного программно-аппаратного комплекса, включающего телекоммуникационные средства связи, многомашинные комплексы, развитую архитектуру «клиент-сервер», применение высокоскоростных корпоративных вычислительных сетей.

В крупных организациях сложились две формы управления – централизованная и децентрализованная. Организации с централизованным управлением характеризуются распределением функций и полномочий среди структурных подразделений с жесткой координацией производственно-хозяйственной деятельности в аппарате управления.

Практические занятия:

Не предусмотрено.

Задания для самостоятельного выполнения:

Не предусмотрено.

Формы контроля самостоятельной работы:

Не предусмотрено.

Вопросы для самоконтроля по теме:

1. Какие виды процессов управления Вам известны?
2. Раскройте сущность информационной системы управления.

РАЗДЕЛ 3 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

Тема 3.1 Принципы общения в коллективе

Основные понятия и термины по теме: аргументация, аудитория, форма общения, непосредственное общение, информация, средства общения.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Формы делового общения.
2. Определение стратегии и тактики общения.
3. Процесс непосредственного общения.
4. Передача (получение) информации.
5. Аргументация.
6. Подведение итогов.

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Формы делового общения

Формы делового общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями». В данном случае речь идет о культуре общения. Поэтому важно выделить компоненты общения:

- **коммуникатор** – тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;
- **аудитория** – тот, кому говорят, сообщают информацию;
- **сообщение** – то, что говорят, содержание информации;
- **средства общения** – технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

2. Определение стратегии и тактики общения

На этом этапе важно уяснить главную цель и второстепенные цели. Важно определить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы. Вопросы можно задавать «закрытые» и «открытые». Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю). Открытые вопросы являются незаменимыми, когда нужно получить информацию. Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, на которые необходимо ответить «да – нет». Эти вопросы используются для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, преодолеть сопротивление и так далее.

3. Процесс непосредственного общения

Начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Судьба беседы зависит буквально от первой минуты. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт. Для этого рекомендуется готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным. Основные задачи начальной стадии общения: установление контакта, создание приятной атмосферы, привлечение внимания, пробуждение интереса к беседе.

4. Передача (получение) информации

Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов собеседника; передача информации собеседнику; анализ и проверка позиции собеседника. Передача информации – это процесс общения между людьми. Здесь можно выделить следующие элементы: информирование собеседника, постановка вопроса, слушание собеседника, наблюдение за реакцией собеседника, анализ реакций собеседника. Умение слушать является одним из главных показателей культуры человека. По манере слушания можно выделить три типа слушателей: внимательные, пассивные, агрессивные. Вниматель-

ные создают атмосферу беседы, располагают собеседника к высказываниям. Пассивные слушатели своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию. Агрессивные возбуждают у собеседника негативные реакции. В процессе общения важную роль играют: поза, голос, жесты, речь.

5. Аргументация

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию своего собеседника. Существуют некоторые правила, которых необходимо придерживаться: излагайте свою мысль при аргументации простыми, ясными и убедительными понятиями; аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику; следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

6. Подведение итогов

Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности.

Решение – заключительный момент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат, конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

Практические занятия:

ПЗ на тему «Анализ форм делового общения и собеседования».

Задания для самостоятельного выполнения:

Решение ситуационных задач.

Форма контроля самостоятельной работы:

- Проверка задач.

Вопросы для самоконтроля по теме:

- 1 Формой делового общения не являются:
 - а) переговоры;
 - б) беседа;
 - в) изучение документов.
- 2 При деловом общении фактор привлекательности заключается в том, что:
 - а) какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются людьми;
 - б) люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются нами выше тех, которые к нам относятся плохо;
 - в) результат переговоров будет лучше, если между партнерами не возникает антипатия.
- 3 К невербальным средствам общения относятся:
 - а) взгляд;
 - б) словесное обращение;
 - в) приказ на доске объявлений.
- 4 К макробарьерам успешного общения относятся:
 - а) перегрузка информацией;
 - б) отношение адресата к источнику информации;
 - в) отсутствие обратной связи.
- 5 К микробарьерам успешного общения не относится:
 - а) восприятие получателем смысла многозначных слов;

- б) отсутствие обратной связи;
 - в) возрастание роли иностранных языков.
- 6 Источником информации может быть:
- а) индивид, организация;
 - б) руководитель или сотрудник;
 - в) индивид, группа индивидов, организация.
- 7 Зависит ли выбор средств общения с подчиненными от стиля руководства, характерного для организации?
- а) Нет, не зависит;
 - б) конечно, зависит;
 - в) зависит, но не только от стиля руководства.
- 8 Распространение слухов в организации является:
- а) результатом недостаточной информации;
 - б) результатом нерационально используемого рабочего времени;
 - в) следствием демократизации процесса управления.
- 9 Деловое общение отличается от повседневного:
- а) тактичностью, вежливостью;
 - б) наличием определенных целей;
 - в) способами передачи информации.
- 10 Недопустимо надевать в деловой обстановке:
- а) ювелирные украшения;
 - б) парик;
 - в) босоножки.
- 11 Замкнутость, нерешительность, застенчивость – это примеры:
- а) социальных барьеров;
 - б) этнокультурных барьеров;
 - в) психологических барьеров.
- 12 Какие формы общения Вам известны?
- а) Общение по телефону;

- б) общение посредством Интернет;
- в) опосредованное общение;
- г) непосредственное общение.

13 Какой элемент в технологии общения находится на первом месте?

- а) Подготовка к общению;
- б) цель общения.

14 При негативном исходе переговоров необходимо:

- а) сохранить субъективный контакт с партнером;
- б) разойтись «как в море корабли»;
- в) сохранить деловые контакты в будущем.

15 Правильно ли представлена модель переговоров?

Подготовка переговоров; проведение переговоров; решение проблемы; анализ итогов.

- а) Да;
- б) нет.

Тема 3.2 Организация работы коллектива исполнителей

Основные понятия и термины по теме: социальная группа, малая социальная группа, первичные коллективы, вторичные коллективы.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Социальные группы
2. Характерные особенности группы
3. Функции коллектива
4. Признаки коллектива
5. Классификация коллективов

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Социальные группы

Коллектив представляет собой разновидность социальной группы.

Социальная группа - относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Каждая социальная группа имеет свою структуру, которая основывается на трех признаках: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав. Различают большие, средние и малые социальные группы.

Малая социальная группа характеризуется дополнительной специфической особенностью: непосредственным контактом ее членов и совместным обменом информацией. К малым группам относятся: семья, студенческая группа, производственная бригада, отдел или служба предприятия, дружеская компания и пр.

Малая социальная группа объединяет людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения, сочетания индивидуальных и групповых интересов.

2. Характерные особенности группы

Члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения «мы», «у нас», «наши», «нам».

Взаимодействие между членами группы, как правило, носит характер непосредственных контактов, личных разговоров, взаимопомощи. В такой группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму.

В группе наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой.

В хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Место коллектива в системе управления

Термин *коллектив* является обобщающим понятием, так как в крупных коллективах можно найти множество различных групп (структур), создающихся по возрасту, профессиональным интересам и т.д.

3. Функции коллектива

Коллектив выполняет определенные функции по отношению к отдельной личности:

1. Реализация работником объективной социальной потребности - принадлежности к группе, коллективу. Через коллективы происходит социализация личности, усвоение (или отрицание) ею коллективных норм и правил. Коллектив оказывает вполне определенное влияние на входящих в него людей, формируя их в соответствии с присущими ему законами функционирования и развития.
2. Создание для личности социальной среды ее существования.

3. Саморазвитие (самореализация) личности.

Роль коллектива в успешной деятельности фирмы давно оценена и находится в центре внимания большинства преуспевающих компаний.

4. Признаки коллектива

Для характеристики коллектива выделяют определяющие его признаки:

1. *Единство целей* всех членов коллектива. Если мы говорим о производственном коллективе организации, то цели задаются извне, поэтому одна из задач управления состоит в правильной формулировке цели. Если же речь идет о неформальной структуре, то цель является образующим началом именно данного коллектива: совместное проведение досуга, выполнение каких-то работ, заданий.
2. *Руководство* - без органа управления нет коллектива, кто-то обязательно должен взять на себя руководящее начало, сплотить людей, распределить между ними задачи, иначе невозможно рационально организовать любую совместную деятельность.
3. *Дисциплина*, т.е. выполнение принятых для данного коллектива норм поведения. Как правило, это моральные нормы, свойственные только данной группе, данному коллективу.

Дисциплина обеспечивает определенный порядок в деятельности коллектива по достижению поставленной цели; способствует нейтрализации действий и блокировке тех тенденций, которые мешают реализации общей цели.

Дисциплина формирует в личности определенный стереотип поведения, принятый в данном коллективе, создает условия для нормальной работы.

Вместе с тем необходимо отметить, что сила влияния коллектива, группы на личность достаточно велика. В научной литературе разработано и широко используется понятие конформизма, т.е. уступки давлению группы.

5. Классификация коллективов

В настоящее время разработано множество подходов к классификации коллективов. С точки зрения управления персоналом рассматривают формальные и неформальные коллективы (группы).

Формальные коллективы (структуры коллективов) создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Задачей этих коллективов является выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

В свою очередь они делятся на:

- Первичные коллективы - это коллективы отделов, служб, участков, бригад, объединяющих работников на основе отдельного технологического процесса, осуществляя который работники вступают в непосредственные отношения.
- Вторичные коллективы действуют в масштабе отдела, цеха. Степень непосредственного взаимодействия всех членов такого коллектива намного ниже (при численности фирмы, скажем, в 10 000 человек отдельные работники могут вообще не знать друг друга), но принадлежность к фирме имеет большое значение для каждого индивида.

Неформальные коллективы (группы), иногда называемые в литературе неформальными структурами коллектива, создаются самими работающими на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. Некоторые такие группы могут быть организованы из людей, которых объединило недовольство руководителем. Сила действия неформальных групп в организации достаточно большая, а при определенных условиях она фактически может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства. Исследования неформальных групп, законов их функционирования, влияния на работников проводились давно, начиная с 20-х годов XX века. Известны эксперименты Элтона Мэйо. Результаты Хоторнского эксперимента показали, что социальные взаимоотношения между работниками в процессе выполнения производственных функций крайне важны для них, и это необходимо

учитывать при управлении коллективами. Даже в хорошо спроектированной организации и разумно разработанной формальной структуре коллектива отсутствие учета малых групп и неформальных лидеров, которые в них существуют, может свести на нет все расчеты, и организация станет неуправляемой.

Основные пути обеспечения эффективности работы коллектива:

1. *Наличие сильного лидера*, заинтересованного в успехах коллектива (формального и неформального). Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои, конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.
2. *Нормальный психологический климат*. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

Практические занятия:

Не предусмотрено.

Задания для самостоятельного выполнения:

Не предусмотрено.

Форма контроля самостоятельной работы:

Не предусмотрено.

Вопросы для самоконтроля по теме:

1. Что включает в себя понятие коллектива?
2. Какие особенности характеризуют группу?
3. Чем различаются группа и коллектив?
4. Какие функции выполняет коллектив по отношению к личности?
5. По какому принципу происходит классификация коллективов?
6. Какие этапы формирования проходит коллектив?
7. Каковы характеристики формальной группы?
8. Почему люди вступают в неформальные группы?
9. Как определяется эффективность работы коллектива?
10. Какие пути обеспечения эффективности коллектива Вам известны?

Тема 3.3 Управление конфликтами

Основные понятия и термины по теме: конфликт, фасилитаторство, конфликтная ситуация, затухание конфликта.

План изучения темы (перечень вопросов, обязательных к изучению):

1. Признаки социального конфликта.
2. Стадии развития конфликта.
3. Причины конфликтов.
4. Управление конфликтом.
5. Методы управления конфликтом.
6. Переговоры как метод разрешения конфликта.

Краткое изложение теоретических вопросов

1. Признаки социального конфликта

Конфликт – процесс развития и разрешения противоречия.

Конфликт – основанное на противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые интересы сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга.

Признаки социального конфликта:

- как минимум две стороны;
- взаимозависимость сторон, побуждающая к участию в конфликте;
- несовместимость целей, ценностей и интересов сторон;
- нулевая сумма конфликтного взаимодействия;
- поведение, направленное на уничтожение интересов другой стороны;
- использование давления.

2. Стадии развития конфликта:

- Конфликтная ситуация - потенциальный конфликт, противоречивые позиции сторон.
- Нарастание социальной напряженности.
- Конфликтные действия (их острота зависит от значимости предмета конфликта, затраченных ресурсов, конфликтной культуры).
- Затухание конфликта.

3. Причины конфликтов

Персональные причины (психологическая несовместимость, различия в образовании и опыте);

Структурные причины:

- коммуникационной структуры;
- организационной структуры;
- технической структуры;
- ролевой структуры: противоречия между должностными инструкциями и требованиями к работнику;
- структуры власти: несоразмерность прав и обязанностей,
- изменение организации и техническое развитие;
- условия и характер труда;
- распределение ресурсов;
- Стремление организации к повышению своей значимости

Позитивные функции конфликта:

- инициирование изменений, обновления;
- объективизация источника конфликта;
- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблемы;
- формирование новых отношений;
- разрядка психологической напряженности;
- развитие свободомыслия и инициативы у сотрудников;

- усиление групповой сплоченности (при межгрупповом конфликте);
- диагностика возможностей оппонента;
- выявление неформальных групп и лидеров.

Негативные функции конфликта:

- нарастание эмоциональности, враждебности и агрессивности поведения;
- неудовлетворенность пребыванием в организации;
- дестабилизация организации;
- отвлечение персонала от реальных проблем и целей;
- бесплодная трата сил, энергии и ресурсов на борьбу друг с другом.

4. Управление конфликтом

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению причин или по коррекции поведения участников конфликта.

Диагностика конфликта. Выявление:

- причин или источников конфликта (которые могут быть явными и скрытыми);
- природы конфликта и его биографии;
- сторон конфликта и отношения сторон к конфликту;
- формальных и неформальных взаимоотношений и позиций сторон.

Профилактика конфликта

- правильный подбор и расстановка кадров;
- совершенствование систем оплаты труда;
- контроль соответствия прав и обязанностей;
- создание благоприятного климата;
- усиление внимания к неформальным коммуникациям в коллективе.

Стратегии управления конфликтом

- нормативная, административно-правовая или морально-правовая (максимальное использование норм, законов, использование суда и т.д.);
- реалистическая стратегия (использование силы, торга, обмана);

- идеалистическая стратегия (предполагает выигрыш всех сторон с изменением отношений и целей для снятия самой проблемы, породившей конфликт).

Стили разрешения конфликта

1) Силовой (выигрыш-проигрыш):

- явное преимущество в силе и ресурсах;
- достижение цели имеет высокую значимость;
- компромисс затруднителен, (объект неделим).

2) Избегание конфликта (проигрыш-проигрыш):

- недостаток ресурсов;
- значимость проблемы невысока;
- целесообразно затянуть время.

3) Приспособление (невыигрыш-выигрыш):

- высокая значимость сохранения взаимоотношений.

4) Компромисс (непроигрыш-непроигрыш).

- Сотрудничество (выигрыш-выигрыш).

поиск взаимоприемлемого решения на основе идеалистической стратегии.

5. Методы управления конфликтом

Организационно-структурные:

- четкая формулировка требований;
- соблюдение принципа единоначалия;
- существование координационных механизмов;
- установление общих целей;
- система вознаграждения.

Межличностные (персональные):

- убеждение участников конфликта (беседы, оказание психологической помощи);

- использование позитивных и негативных санкций;
- изменение состава участников конфликта;
- вхождение в конфликт в качестве эксперта.

Альтернативные методы разрешения конфликтов:

- переговоры;
- фасилитаторство (обеспечение процесса взаимодействия конфликтующих сторон);
- посредничество;
- моделирование арбитража (приглашение арбитра-эксперта).

6. Переговоры как метод разрешения конфликта

Условия проведения переговоров:

- существование взаимозависимости сторон;
- отсутствие значительного различия в силе субъектов;
- стороны реально могут принимать решения;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров
напряженность - рано еще не определились позиции сторон, соперничество враждебность – рационально, агрессивность, эскалация - посредник нужен, насилие - переговоры невозможны).

Стадии переговоров:

- подготовка (провести диагностику, выявить сильные и слабые стороны участников, определить цель, каковы альтернативы, каковы последствия, в чем взаимозависимость, важны ли дальнейшие отношения);
- первоначальный выбор позиции (заявление обеих сторон об их желании и позиции),
- возможные тактики (оказание давления, агрессивность, взаимовыгодный компромисс, маленькие уступки, небольшое доминирование манипуляция, новая информация, - позитивные личные отношения);

- поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба;
- завершение или выход.

Практические занятия:

Не предусмотрено.

Задания для самостоятельного выполнения:

Не предусмотрено.

Форма контроля самостоятельной работы:

Не предусмотрено.

Вопросы для самоконтроля по теме:

1. Перечислите признаки социального конфликта
2. Опишите условия проведения переговоров.
3. Расскажите о негативных и позитивных функциях конфликта.

3 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Текущий контроль

Таблица 4

№ ТРК	Наименование ТРК (в соответствии с КТП)	Форма контроля знаний	Тематика разделов ТРК
1.	Контрольная работа	Письменный опрос	Основы менеджмента. Система управления
2.	Контрольная работа	Письменный опрос	Коммуникации в управлении
3.	Контрольная работа	Письменный опрос	Управление деловой карьерой

3.2 Итоговый контроль по дисциплине

По итогам изучения дисциплины выставляется дифференцированный зачет на основании оценок за практические занятия и точки рубежного контроля.

4 ГЛОССАРИЙ

Термин	Определение
Авторитарный стиль управления	Стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающих каких-либо возражений со стороны подчиненных.
Авторитет	Заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных и коллег.
Адаптивная структура	Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде.
Анализ внешней среды	Процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения опасностей.
Аргументация	Приведение доводов с намерением изменить убеждения другой стороны.
Аудитория	Тот, кому передают информацию.
База данных	Совокупность самостоятельных материалов (статей, расчётов, нормативных актов, судебных решений и иных подобных материалов), систематизированных таким образом, чтобы эти материалы могли быть найдены и обработаны с помощью электронной вычислительной машины (ЭВМ).
Внутренняя среда организации	Ситуационные факторы внутри организации.
Власть	Это право, которым обладает человек в результате занимаемого положения.
Вертикальное разделение труда	Координация всей работы.
Влияние	Поведение одного человека, вносящее изменения в поведение другого.
Внешняя среда организации	Факторы внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации.
Группа	Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности.
Горизонтальное разделение труда	Разделение всей работы на составляющие компоненты.

Термин	Определение
Деловые переговоры	Особый вид деловой коммуникации, проводится по определенным правилам и подчиняется своим закономерностям.
Декодирование	Перевод символов сообщения в мысли получателя.
Департаментализация	Процесс группирования родственных функций и видов работ.
Дивизиональный подход	Формирование подразделения по продукту, потребителю.
Деловые совещания	Способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по сложным вопросам.
Задача	Работа, которая должна быть выполнена в срок.
Звенья управления	Структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть.
Информационные потоки	Это совокупность сообщений, циркулирующих в системах.
Информация	Сведения о чем-либо.
Термин	Слово или словосочетание, являющееся названием некоторого понятия какой-нибудь области науки, техники, искусства и т. п.
Иерархическая структура	Организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.
Карьера	Последовательность профессиональных занятий и других жизненных ролей, которые вместе выражают приверженность человека действовать в соответствии с его обобщенной моделью саморазвития.
Коммуникация	Это процесс передачи информации, выступающий, наряду с управленческими решениями, связующим организационным процессом.
Консенсус	Согласование всех спорных вопросов, различных мнений в процессе выработки решений.
Канал связи	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю.
Компромисс	Действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого.
Контроль	Процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйствен-

Термин	Определение
	ной деятельности.
Концепция	Главный замысел, руководящая идея.
Коммуникатор	Тот, кто инициирует общение.
Конфликт	Столкновение противоречивых и несовместимых сил.
Ложный авторитет	Достигается способами, противоречащими нормам морали, объясняется малыми знаниями, опытом, наличием многих отрицательных личностных качеств.
Мотив	То, что вызывает определенные действия человека.
Мотивация	Совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.
Миссия	Общая цель фирмы, смысл ее существования.
Метод управления	Совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.
Метод «ринги»	Получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания.
Менеджмент	Вид профессиональной деятельности, направленный на достижения целей организации путем оптимального использования различных методов, средств и способов.
Неоклассическая модель	Отрицание государственной собственности.
Неформальные организации	Представляют собой группы людей, вступающие в межличностные отношения спонтанно, а после достижения целей, как правило, распадающиеся.
Непосредственное общение	Вступление собеседников в контакт с «глазу на глаз».
Организация	Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения целей.
Обмен информацией	Является формой сообщения.
Оценка персонала	Установление соответствия деловых качеств личности требованиям должности или рабочего места.
Оперативное планирование	Основа планирования.
Организационная форма	Воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию.
Организационная структура	Совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Термин	Определение
Повышение квалификации	Один из видов дополнительного профессионального образования.
Потребность	То, что возникает и находится внутри человека.
Планирование	(Англ. «Planning») – это разработка плана экономического развития с определением оптимальных целей и стратегий, то есть с учетом необходимых средств для достижения поставленных целей.
Процессный подход	Этот подход рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность управленческих функций.
Ротация	Перемещение работников с одного рабочего места на другое с целью ознакомления работника с различными производственными задачами.
Руководство персоналом	Это комплексное целенаправленное воздействие на трудовой коллектив с целью обеспечения оптимальных условий и достижения целей организации.
Ресурсы	Количественная мера возможности выполнения какой-либо деятельности; условия, позволяющие с помощью определённых преобразований получить желаемый результат.
Ситуационный подход	Концентрирует внимание на пригодность и эффективность использования различных методов управления.
Системный подход	Рассматривает организацию как открытую систему, действующую с внешней средой, т. е. достижение целей организации в условиях изменчивой внешней среды.
Стресс	Явление, которое сопровождается повышенной раздражительностью, бессонницей.
Социально-ориентированная модель	Свободное существование разных форм собственности, сильно развитая функция государства.
Среда косвенного воздействия	Внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного воздействия на организацию.
Среда прямого воздействия	Внешняя среда, факторы которой оказывают немедленное воздействие на организацию.
Стиль руководства	Обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.
Стратегия	Общий, всесторонний план достижения целей.
Сообщение	Содержание информации.

Термин	Определение
Содержание	Специфика приемов и способов воздействия управляющей системы на управляемую систему.
Средства общения	Технические средства.
Стратегическое планирование	Попытка взглянуть в будущее и определить, как будет вести себя организация спустя определенное время.
Планирование	Систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.
Текучесть кадров	Уход работников из организации, как по собственной инициативе, так и по решению администрации.
Тактическое планирование	Определение промежуточных целей на пути достижения стратегических.
Тактика	Это наилучший вариант реализации стратегии в существующих условиях, учитывающий появление непредвиденных обстоятельств.
Управленческое решение	Акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.
Уровни управления	Совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией.
Функциональный подход	Формирование подразделений по видам деятельности или по функциональной специализации.
Формы общения	Это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу.
Цели	Конечное состояние или желаемый результат, которого стремятся добиться.
Фрустрация	Психологическое состояние дискомфорта, вызываемое непреодолимыми трудностями.
Функция менеджмента	Конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется конкретными приемами.

5 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Основные источники (для студентов)

1. Н. И. Кабушкин. Основы менеджмента. – Москва: Инфра-М, 2010.
2. Г. Б. Казначевская. Менеджмент. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013.

5.2 Дополнительные источники (для студентов)

4. Н. А. Добрина, Ю. В. Щербакова. Менеджмент. - Москва: Альфа-М, 2010.
5. А. А. Попова. Менеджмент: Практикум. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
6. А. Я. Кибанов. Управление организацией. - Москва: Инфра-М, 2010.
7. В. И. Гончаров. Менеджмент. - Минск: Мисанта, 2009.
8. Р. А. Набиев. Практикум по менеджменту. - Москва: Финансы и статистика, 2009.
9. О. А. Волмянской. Практическое руководство по менеджменту. - Минск: Новое знание, 2010.
10. О. С. Виханский. Менеджмент. - Москва: Инфра-М, 2009.
11. Н. Р. Молочников. Практикум по менеджменту. - Москва-Воронеж: МОД-ЭК, 2010.