

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
В Г. ТУАПСЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Кафедра «Экономики и управления»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

«ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ»

Направление: 08.02.00 «Менеджмент»



Санкт-Петербург

2012

*Одобрено на заседании кафедры «Экономики и управления»
Филиала ФГБОУ ВПО РГГМУ в г. Туапсе*

Данное учебно-методическое пособие рассматривает вопросы, связанные с методологией преподавания курса «Введение в менеджмент», подготовки и проведения практических (семинарских) занятий для студентов очной формы обучения, а также вопросы, связанные с методикой выполнения контрольной работы для студентов заочной формы обучения направления 08.02.00 «Менеджмент». Пособие содержит краткий конспект лекций по дисциплине, описание методики подготовки к семинарам, тематику и планы семинарских занятий, задания к практическим занятиям, вопросы для подготовки к экзамену, а также терминологический минимум. Также рассмотрена методика написания, тематика и планы контрольных работ для студентов заочной формы обучения, а также основная и дополнительная литература, необходимые для успешного усвоения материала.

Учебно-методическое пособие составлено на основании ФГОС ВПО и учебного плана филиала ФГБОУ ВПО РГГМУ в г. Туапсе по направлению 08.02.00 «Менеджмент», а также в соответствии с рабочей программой дисциплины «Введение в менеджмент».

Составители: Аракелов Микаэл Сергеевич – кандидат географических наук, старший преподаватель кафедры «Экономики и управления» Филиала ФГБОУ ВПО РГГМУ в г. Туапсе; Мавриди Кирилл Павлович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики и управления» Филиала ФГБОУ ВПО РГГМУ в г. Туапсе

Рецензенты: Темиров Денилбек Султангириевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономики и управления» Филиала ФГБОУ ВПО РГГМУ в г. Туапсе; Шутов Василий Васильевич – кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе Филиала ФГБОУ ВПО РГГМУ в г. Туапсе

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Структура и содержание дисциплины	6
Содержание лекционных занятий	9
Методические указания по подготовке к семинарским занятиям	52
Методические указания по подготовке к решению ситуационных задач . .	56
Методические указания к выполнению контрольной работы.	62
Формы контроля освоения дисциплины.	64
Понятийно-терминологический словарь	65
Перечень рекомендуемой литературы по дисциплине	89
Перечень вопросов к экзамену	90

ПРЕДИСЛОВИЕ

Глобализация экономики, либерализация торговли, информационные и коммуникационные технологии, меняющиеся запросы потребителей и другие экономические и социальные тенденции обусловили необходимость переподготовки действующих и подготовки нового поколения менеджеров.

Работники системы управления предприятием должны досконально знать свой объект управления, поэтому основной целью курса «Менеджмент» является формирование профессиональных знаний и компетенций в области теории и практики управления организациями в условиях глобализации и интернационализации экономики. Знания передового менеджмента позволяют обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех ресурсов и форм собственности.

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий, и в соответствии с этим разрабатывать стратегию организаций.

Организации представляют собой сложные социально-экономические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды, поэтому управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это, в свою очередь, требует не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

Дисциплина «Введение в менеджмент» является одной из дисциплин профессионального цикла подготовки бакалавра по направлению 080200 «Менеджмент».

Программа учебного курса посвящена рассмотрению процесса обучения студентов бакалавров направления 080200 «Менеджмент», а также особенностей развития науки об управлении социально-экономическими процессами на рубеже XX-XXI века. Основной целью курса является подготовка студентов к дальнейшему обучению, ориентирование студента на комплексный характер обучения и взаимосвязь между различными дисциплинами.

В связи с этим можно выделить следующие цели дисциплины «Введение в менеджмент»:

- дать представление об основных особенностях управленческой деятельности;

- показать природу и эволюцию менеджмента;
- раскрыть понятие, содержание, цели, задачи и основные функции управления/менеджмента на современном этапе;
- обеспечить усвоение на уровне осознанного воспроизведения основных принципов и методов управления;
- дать представление о внешней и внутренней среде организации, факторах прямого и косвенного воздействия;
- раскрыть сущность понятия «управленческая компетентность».

Дисциплина «введение в менеджмент» является исходной дисциплиной в процессе профессиональной подготовки менеджера. При ее изучении рассматривается сам процесс обучения в вузе, раскрывается понятие «самоменеджмента», способы управления рабочим временем, методы планирования и реализации жизненных целей. Также в процессе изучения рассматривается исторический процесс развития науки об управлении, изучаются различные управленческие школы, их основные постулаты и ученые-представители. Изучение эволюции управленческой мысли дает возможность понимания современной науки об управлении. Также изучается современная система менеджмента с точки зрения системного, процессного и ситуационного подходов. В процессе изучения дисциплины особое место занимает раздел «теоретические основы менеджмента как науки», посвященный подробному рассмотрению основных функций менеджмента, теории управленческих решений, теории внутренней и внешней среды организации и т.д.

Программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями модульной системы обучения, раскрывает ее основные положения и преимущества и ориентирует студентов на дальнейшее успешное обучение по вышеуказанной системе.

Содержание дисциплины служит основой для освоения дисциплин «теория менеджмента», «лидерство», «финансовый менеджмент», «управление человеческими ресурсами», «деловые коммуникации», а также позволяет студентам при прохождении преддипломной практики составить отчет и выполнить выпускную квалификационную работу на достаточно высоком научном уровне.

В результате освоения дисциплины студенты должны овладеть следующими видами компетенций:

1) общекультурные:

- ОК-5 – владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения;
- ОК-8 – способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность;
- ОК-10 – стремление к личностному и профессиональному саморазвитию.

2) **профессиональные:**

- ПК-1 – знание основных этапов эволюции управленческой мысли;
- ПК-8 – способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- ПК-26 – способность к экономическому образу мышления.

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

Основные модули дисциплины (здесь и далее количество часов для очной формы обучения)

№ модуля образовательной программы	№ раздела, темы	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС	Всего часов
1	1-4	Общие сведения о направлении 080200 «Менеджмент». Роль менеджмента в современном обществе	8	4	-	3	15
2	5-6	Сущность теории «самоменеджмента»	4	6	-	3	13
3	7-12	Теоретические основы менеджмента	16	16	-	8	40
4	13-16	Функции или этапы процесса управления	8	10	-	4	22
5	1-16	Подготовка к экзамену	-	-	-	90	90
ИТОГО:			36	36	-	108	180

Теоретический курс

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов		Раздел, тема учебной дисциплины, содержание темы
		Лекции	СРС	
-	-	8	1	Общие сведения о направлении 080200 «Менеджмент». Роль менеджмента в современном обществе (модуль 1)
	1	2	1	Тема 1. Роль управленческой науки в современном обществе. Понятие и сущность менеджмента.
	2	2		Тема 2. Цель и задачи дисциплины «Введение в менеджмент». Ее роль в учебном процессе. Междисциплинарные связи.
	3	2		Тема 3. Структура системы образования в Российской Федерации. Квалификационные характеристики и компетенции менеджера.
	4	2		Тема 4. Облик современного менеджера. Роль менеджера в процессе управления организацией.
		4	1	Сущность теории «самоменеджмента» (модуль 2)
	5	2	1	Тема 5. Понятие персонального менеджмента, его функции.
	6	2		Тема 6. Жизненные цели: понятие, свойства. Планирование и реализация жизненных целей.
		16	2	Теоретические основы менеджмента (модуль 3)
	7	2	1	Тема 7. Эволюция управленческой мысли. Основные школы управления.
	8	4		Тема 8. Системный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте.
	9	2		Тема 9. Понятие организации, их виды. Основные уровни управления в организации.
	10	4	1	Тема 10. Внутренняя и внешняя среда организации.
	11	2		Тема 11. Коммуникационный процесс в организации.
	12	2		Тема 12. Теория управленческих решений.
		8	1	Функции или этапы процесса управления (модуль 4)
	13	2	1	Тема 13. Понятие планирования, его основные виды.
	14	2		Тема 14. Функция организации – понятие, особенности.
	15	2		Тема 15. Основные теории мотивации.
	16	2		Тема 16. Сущность и виды контроля. Процесс контроля.
Итого:		36	5	-

Практические занятия

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов		Формы контроля выполнения работы	Тема практического занятия
		Ауди-торных	СРС		
1	1-4	2	1	Семинар 1	Общие сведения о направлении 080200 «Менеджмент».
2	1-4	2	1	Выполнение творческого задания	Роль менеджмента в современном обществе
3	5-6	2	1	Семинар 2	Сущность теории «самоменеджмента»
4	5-6	4	1	Выполнение творческого задания	Планирование и реализация жизненных целей
5	7-9	2	1	Семинар 3	Основы теории менеджмента
6	7-9	2	1	Тест	Основы теории менеджмента
7	10	2	1	Семинар 4	Внутренняя и внешняя среда организации
8	10	4	1	Выполнение кейса	Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды организации
9	11-12	2	1	Семинар 5	Связующие процессы в организации
10	11-12	4	1	Выполнение кейса	Коммуникационный процесс и принятие управленческих решений
11	13-16	2	1	Семинар 6	Процесс управления организацией
12	13-16	4	1	Выполнение кейса	Основные функции менеджмента
13	1-16	4	1	Выполнение итогового кейса	-
Итого:		36	13	-	-

СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Роль управленческой науки в современном обществе. Понятие и сущность менеджмента

Жизнь людей характеризуется разнообразной по содержанию и формам деятельностью. С точки зрения содержания можно выделить различные виды деятельности человека: государственная, хозяйственная, производственная, социальная, научная, культурная, педагогическая и другие.

Среди этого разнообразия особое место занимает управленческая деятельность. Необходимость в управленческой деятельности возникла давно, еще на заре развития человечества. Как только люди стали объединяться для производства совместных действий и усилий, тогда и появилась необходимость в управлении.

Управление как самостоятельный вид деятельности исторически сложился в процессе разделения труда, под влиянием определенных социально-экономических условий, важнейшими из которых являются способ производства (т.е. отношения собственности), развитие технологии производства, содержание и характер труда человека и др.

Поскольку работа на предприятии распределена между подразделениями и отдельными исполнителями, кто-то должен координировать их действия, чтобы достичь общей цели деятельности. Поэтому объективно возникает потребность в обособлении управленческой деятельности от исполнительской.

Управление начинается с момента выбора конечной цели и осуществляется при проектировании, организации, строительстве, функционировании, реконструкции и модернизации предприятий. Цель управления — это конечный желаемый результат труда. После того, как цель выбрана, она начинает «подчинять себе людей», которые стремятся ее достичь, и оказывает влияние на выбор методов и средств. Цель управления должна быть реально достижимой, иметь конкретную форму выражения, быть понятной всем кто работает для ее достижения, и не должна изменяться в процессе продвижения к ней.

Менеджмент можно рассматривать с трех точек зрения:

- как научную дисциплину, поскольку она включает теоретическую основу (теории, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук;
- как практику, поскольку представляет собой совокупность процедур и видов управленческой деятельности, выполняемых в определенной последовательности и известных задолго до теоретических изысканий;
- как искусство, поскольку осуществление руководства и управления как сфера деятельности требует высокой степени умения, мастерства.

Слово «менеджмент» имеет английское происхождение и в переводе на русский язык означает управлять, руководить. В литературе и на практике понятие «менеджмент» часто отождествляется с понятием «управление».

На наш взгляд такое равенство приближённое, поскольку научное понимание этих терминов совпадает не полностью.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники, то есть понятие «управление» распространяется на все виды систем (технических, эргономических, социальных и пр.).

Понятие «менеджмент» охватывает только социально-экономические системы, обязательным элементом которых является человек и его целенаправленная деятельность. Это управление отношениями людей в процессе их совместной деятельности (но не техникой, технологией, биологическими системами, неживой природой).

С точки зрения эволюции становления и развития, менеджмент возник как потребность развития общества на определенном историческом этапе (в условиях капитализма). Управление же – древний вид человеческой деятельности. Потребность в нем существовала всегда (с момента возникновения совместной деятельности людей).

Менеджмент применяется к управлению хозяйственной деятельностью людей в условиях рынка и свободы предпринимательства. Управление реализуется и в нерыночных системах (управление государством, военной организацией, идеологией, религиозной, общественной деятельностью).

Менеджмент представляет собой профессиональную управленческую деятельность, т.е. деятельность профессиональных управляющих – менеджеров. Управлением могут заниматься не только профессионалы, но и любые специалисты, каждый человек.

Менеджмент – это наука и искусство управления, т.е. совокупность научных знаний, навыков и умений управления. Менеджмент – это наиболее эффективный способ управления социально-экономическими системами.

Менеджмент использует (реализует) специальные технологии и инструменты управления, которые не используются другими способами управления. Такими механизмами являются: организация и организационные отношения (формальные и неформальные), организационная культура, власть, мотивирование и стимулирование, социально-экономические методы управления и др.

Тема 2. Цель и задачи дисциплины «Введение в менеджмент». Ее роль в учебном процессе. Междисциплинарные связи

Глобализация экономики, либерализация торговли, информационные и коммуникационные технологии, меняющиеся запросы потребителей и

другие экономические и социальные тенденции обусловили необходимость переподготовки действующих и подготовки нового поколения менеджеров.

Работники системы управления предприятием должны досконально знать свой объект управления, поэтому основной целью курса «Менеджмент» является формирование профессиональных знаний и компетенций в области теории и практики управления организациями в условиях глобализации и интернационализации экономики. Знания передового менеджмента позволяют обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех ресурсов и форм собственности.

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий, и в соответствии с этим разрабатывать стратегию организаций.

Организации представляют собой сложные социально-экономические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды, поэтому управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это, в свою очередь, требует не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

Дисциплина «Введение в менеджмент» является одной из дисциплин профессионального цикла подготовки бакалавра по направлению 080200 «Менеджмент».

Программа учебного курса посвящена рассмотрению процесса обучения студентов бакалавров направления 080200 «Менеджмент», а также особенностей развития науки об управлении социально-экономическими процессами на рубеже XX-XXI века. Основной целью курса является подготовка студентов к дальнейшему обучению, ориентирование студента на комплексный характер обучения и взаимосвязь между различными дисциплинами.

В связи с этим можно выделить следующие цели дисциплины «Введение в менеджмент»:

- дать представление об основных особенностях управленческой деятельности;
- показать природу и эволюцию менеджмента;
- раскрыть понятие, содержание, цели, задачи и основные функции управления/менеджмента на современном этапе;
- обеспечить усвоение на уровне осознанного воспроизведения основных принципов и методов управления;

- дать представление о внешней и внутренней среде организации, факторах прямого и косвенного воздействия;
- раскрыть сущность понятия «управленческая компетентность».

Дисциплина «введение в менеджмент» является исходной дисциплиной в процессе профессиональной подготовки менеджера. При ее изучении рассматривается сам процесс обучения в вузе, раскрывается понятие «самоменеджмента», способы управления рабочим временем, методы планирования и реализации жизненных целей. Также в процессе изучения рассматривается исторический процесс развития науки об управлении, изучаются различные управленческие школы, их основные постулаты и ученые-представители. Изучение эволюции управленческой мысли дает возможность понимания современной науки об управлении. Также изучается современная система менеджмента с точки зрения системного, процессного и ситуационного подходов. В процессе изучения дисциплины особое место занимает раздел «теоретические основы менеджмента как науки», посвященный подробному рассмотрению основных функций менеджмента, теории управленческих решений, теории внутренней и внешней среды организации и т.д.

Программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями модульной системы обучения, раскрывает ее основные положения и преимущества и ориентирует студентов на дальнейшее успешное обучение по вышеуказанной системе.

Содержание дисциплины служит основой для освоения дисциплин «теория менеджмента», «лидерство», «финансовый менеджмент», «управление человеческими ресурсами», «деловые коммуникации», а также позволяет студентам при прохождении преддипломной практики составить отчет и выполнить выпускную квалификационную работу на достаточно высоком научном уровне.

Тема 3. Структура системы образования в Российской Федерации. Квалификационные характеристики и компетенции менеджера

Система образования в РФ состоит из трех основных звеньев: общее, профессиональное и послевузовское.

Общее образование дает основные понятия в различных сферах человеческого знания, в частности грамотное письмо, математика, знание различного рода естественных наук и т.д. Различают неполное (9 классов) и полное (11 классов) общее образование. Подразделения: общеобразовательные школы, гимназии, общеобразовательные лицеи и т.д.

Профессиональное образование — дает знания, необходимые человеку для последующей трудовой деятельности в соответствии с выбранной специальностью. Различают среднее и высшее профессиональное образо-

вание. Среднее – училища, техникумы, профлиции. Высшее – институт, университет, академия.

Институт – одно направление подготовки кадров, в котором даётся несколько специализаций.

Главное структурное подразделение института – кафедра. Кафедра – это объединение преподавателей, ведущих один или несколько смежных предметов.

Возглавляет кафедру – профессор.

Члены кафедры: доцент, – имеют ученую степень; старшие преподаватели не имеющие степени, но с большим опыт работы; ассистенты, как правило, молодые преподаватели, не имеющие опыта работы и ученой степени.

Университет – ВУЗ, в котором готовят по всему комплексу специальностей, либо отрасли (РГГМУ), либо по основным направлениям знаний (МГУ). В университете существуют как структурные подразделения отдельные институты. Например, в большинстве университетов есть институт повышения квалификации (ИПК).

Помимо институтов есть общеуниверситетские кафедры, которые ведут отдельные дисциплины на всех факультетах.

Академия – как правило, отраслевое учебное заведение, внутри себя имеет институты и кафедры.

Послевузовское образование представляет собой аспирантуру, докторантуру, переподготовку кадров, курсы повышения квалификации.

Аспирантура – обучение с целью получения ученой степени Кандидата наук, докторантура – Доктора наук.

Курсы переподготовки кадров и повышения квалификации направлены на получение непрерывного образования в течение жизни.

Государственный стандарт – это документ министерства образования, в котором дан перечень требований к подготовке специалиста, указания по изучаемым предметам и объёмам знаний по каждому из них; указаны формы производственного обучения; по основным предметам указано количество часов. Государственный стандарт разрабатывается УМО (учебным методическим объединением).

Учебное методическое объединение – это объединение ведущих специалистов, которые создают новые программы обучения по отраслям. На основании государственного стандарта по каждому предмету оформляются программы. Они бывают типовые, выпускаемые УМО специальные, разрабатываемые в учебных заведениях.

Каждым преподавателям разрабатывается своя рабочая программа. На этом основании возникают различные школы и направления, формируется альтернативный подход к различным явлениям науки, экономики, культуры и т. д.

Область профессиональной деятельности бакалавров включает:

- организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в различных службах аппарата управления;
- органы государственного и муниципального управления;
- структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности бакалавров являются:

- процессы управления организациями различных организационно-правовых форм;
- процессы государственного и муниципального управления.

Бакалавр по направлению подготовки 080200 Менеджмент готовится к следующим видам профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;
- информационно-аналитическая;
- предпринимательская.

Конкретные виды профессиональной деятельности, к которым в основном готовится бакалавр, определяются высшим учебным заведением совместно с обучающимися, научно-педагогическими работниками высшего учебного заведения и объединениями работодателей.

Бакалавр по направлению подготовки 080200 Менеджмент должен решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

1) организационно-управленческая деятельность:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

2) информационно-аналитическая деятельность:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

- построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
 - создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
 - оценка эффективности проектов;
 - подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.
 - оценка эффективности управленческих решений;
- 3) предпринимательская деятельность:
- разработка бизнес-планов создания нового бизнеса;
 - организация предпринимательской деятельности.

Согласно федеральному государственному образовательному стандарту, выпускник по окончании обучения должен обладать целым рядом компетенций, которые сгруппированы в две основные категории – общекультурные и профессиональные.

Тема 4. Облик современного менеджера. Роль менеджера в процессе управления организацией

Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи решаемые различными менеджерами далеко не одинаковы и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что в организации выполняются различные функции, и наконец, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности.

Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд причин [9]:

- менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;
- менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
- менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;
- менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;

- менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
- менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. Среди них можно выделить три ключевые роли. Во-первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным правом принятия решения, менеджер несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Это бывает зачастую сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение.

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть менеджером, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, сточки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т.е. обладающий индивидуальными

особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер.

Вопросы лидерства вызвали интерес людей с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф. Тейлора. Было проведено очень много исследований. Тем не менее все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник — подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь».

Так, если взять в качестве примера директора завода, то по должности он является менеджером. Должность открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидерством. Однако в своем влиянии на людей директор не может полагаться только на занимаемую должность. Наглядно это становится очевидным, когда выясняется, что один из его заместителей, имеющий меньше формальной власти, пользуется большим успехом в управлении в стрессовых и конфликтных ситуациях или при решении жизненно важных для предприятия проблем. Этот заместитель пользуется поддержкой, доверием, уважением, а может быть, и любовью работников за свою компетентность, рассудительность и хорошее отношение к людям.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. В вышеприведенном примере в организации лидером скорее будет считаться заместитель, чем его непосредственный начальник — директор завода.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. Неформальный характер лидерской позиции в большой степени обусловлен использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж. Терри, лидерство — это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г. Кунц и С. О’Доннелл считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

Лидерство — это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этой и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных.

Вышеприведенные определения не подразумевают необходимости лидерства только для какого-то определенного типа организаций. Речь идет о взаимодействии или взаимовлиянии между людьми в рамках любого вида деятельности (образование, здравоохранение, бизнес и т.д.), а не только в политических процессах.

Важно также отметить, что управленческое взаимодействие типа «лидер — последователь» не обязательно предполагает его иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник — подчиненный». Лидерство, как и власть, — это потенциал, имеющийся у человека.

Тема 5. Понятие персонального менеджмента, его функции

Каждый человек хочет занять достойное место в жизни, но, как показывает практика, достигают этого лишь те, кто умеет разумно распорядиться своим временем, способностями, хорошо организовать свою жизнь и деятельность.

Данная тема знакомит с системой организации личного труда. Это очень важно, ведь любому человеку полезно и важно будет знать, как управлять своей личной карьерой, как распоряжаться собственным временем и планировать свои дела, как принимать конкретные решения, как организовать рабочее место и рационализировать собственный труд.

Многие выдающиеся люди добивались успеха благодаря четкой организации своего труда. Человек, естественно, не может управлять самим временем. Но мы можем управлять своими делами с учетом фактора времени. Следует отметить, что в управлении самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими людьми, т.е. умение планировать, организовывать, делегировать, стимулировать, координировать и контролировать. Без этого невозможно эффективно работать. По существу времени у всех одинаковое количество, только одни используют его лучше, а другие хуже.

Персональный менеджмент (selfmanagement – самоменеджмент) – это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Основная цель персонального менеджмента состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляются в определенной последовательности. Подобный процесс менеджмента может быть представлен своего рода «кругом правил», наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями менеджмента.

Во внешнем круге обозначены следующие пять функций:

1. Постановка цели (анализ и формирование личных целей).
2. Планирование (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности).
3. Принятие решений (принятие решений по предстоящим делам).
4. Реализация и организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач).
5. Контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости – корректировка целей).

Во внутреннем круге расположена дополняющая функция.

6. Информация и коммуникации. Вокруг этой функции в известной мере вращаются остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса менеджмента.

На практике отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в данной модели, а многообразно переплетаются.

Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде модели – требований к качествам человека, способного управлять самим собой.

Тема 6. Жизненные цели: понятие, свойства. Планирование и реализация жизненных целей

Для каждого человека самоопределение и самоутверждение в жизни всегда очень важно, и поэтому люди, точно знающие, что и как делать, являются наиболее преуспевающими.

Человек, ясно видящий свою цель, наверняка достигнет ее, приложив определенные усилия и способности.

Да, действительно, очень важно сейчас выяснить, что представляют собой ваши жизненные планы, определяющие ваше существование, а также каковы ваши желания, к исполнению которых вы будете стремиться в ближайшие годы. Даже кажущиеся поначалу нереальными цели могут стать стимулами и ориентирами вашей дальнейшей жизни.

В данном разделе речь идет о том, чтобы свести воедино отдельные жизненные планы в общую цель и последовательно претворять ее в повседневной жизни.

Наверное, каждый согласится с утверждением, что нами движет цель, которая не дает расслабиться. Цель – это ориентир, на который направлена наша жизнедеятельность, который ведет нас через трудности и преграды действительности.

Постановка целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил активности на том, что должно быть достигнуто. Цель – это не догма. Чтобы угнаться за темпами общественных и промышленных перемен, расширением возможностей выбора, каждому человеку необходимо проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей.

Нахождение личных целей может осуществляться посредством следующих четырех ступеней:

- Разработка общих представлений о жизненных устремлениях.
- Дифференциация во времени жизненных целей.
- Разработка путеводных представлений в профессиональной сфере.
- Инвентаризация целей.

На основании этих критериев следует попробовать избрать для себя возможную картину вашей будущей жизни. Не стоит горевать по поводу неудач и поражений в прошлом; здесь уже в любом случае ничего не изменишь, но из этого необходимо извлечь уроки.

Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь свое место в задачах организации.

Цель отличается от задания тем, что задание описывает действие, которое нужно выполнить, а цель описывает конечный результат.

Обычно имеется 5–8 основных позиций достижения цели. Основные

позиции в некотором смысле есть более подробно описанная цель. Для наибольшего успеха в достижении цели попробуйте выписать для себя свои общие цели и основные позиции их достижения.

Основные характеристики цели:

- точность определения. Приводит к получению конкретного результата;
- измеримость. Предполагается использовать цифры и другие общепринятые стандарты, позволяющие четко сопоставить то, что было до реализации цели и после нее;
- достижимость. Возникает вопрос: как добиться данной цели? Если вы имеете небольшой опыт или низкую квалификацию, то следует об этом подумать и записаться на специальные курсы;
- реалистичность. Следует помнить о том, что для достижения цели понадобится не один вечер;
- указание временных интервалов. Необходимо точно определить, на какой срок рассчитана ваша цель.

Планирование – это совокупность действий, таких, как исследование, аналитика и др., с целью нахождения комплекса решений, направленных на достижение целей какой-либо личности, организации, ряда организаций или всех граждан и организаций в регионе, стране или в мире.

Планирование означает прежде всего умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Планирование далеко от импровизации; оно требует аналитического мышления.

Любое планирование деятельности является, как уже было сказано, разработкой комплекса действий по достижению определенной цели.

Выбор целей, несомненно, связан с планированием, как связана с ним и их реализация. И в том, и в другом случае необходимо, однако, планировать свою деятельность так, чтобы это в максимальной степени отвечало поставленной цели, т.е. обеспечить целесообразность планирования.

Одной из важнейших функций персонального менеджмента является контроль. Контроль – это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Всякая постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними решения и контроль за их исполнением.

Контролирование реализации своих жизненных целей дает некоторые преимущества:

- появляется обратная связь с эффективностью работы;
- возникает чувство удовлетворенности по мере продвижения к цели;
- создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

Функции контроля. Контроль является важной задачей при реализации своих жизненных целей, Он служит улучшению, а в идеальном случае – оптимизации трудового процесса.

На менее удачных результатах и возникающих ошибках вы можете только поучиться; таким образом, вы набираетесь опыта.

Контроль, кроме того, способствует повышению мотивации труда (ощущение успеха) и задает импульсы для новой постановки вопросов и проблем.

Контроль охватывает три задачи:

- осмысление физического состояния (что достигнуто к моменту осуществления контроля?);
- сравнение запланированного с достигнутым (в какой степени достигнута поставленная цель?);
- корректировка по установленным отношениям (какие отношения имеют место?).

Тема 7. Эволюция управленческой мысли. Основные школы управления

Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без управления. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не

Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления. На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века.

Египетские пирамиды, построенные в 3000-2000гг. до н.э., являются ярким свидетельством не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Строительство огромных пирамид требовало, прежде всего, четкого планирования.

У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в. С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На производстве появился мастер, который вскоре стал ненавистен для рабочих. На этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах. С ростом масштабов производства увеличивается диапазон профессий и количество менеджеров. Наибольшее развитие менеджмент получил в XX веке.

Таким образом, предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются:

- индустриальный способ организации производства;
- развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются спрос, предложение и цена.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу “Принципы научного управления”, считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

Развитие управления как научной дисциплины представляло собой несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления – это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких, как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере развития этих областей знаний исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации.

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ.

Школа научного управления. Создана Фредериком Уинслоу Тейлором (1885-1920гг.). Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Ф. Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда. В результате руководитель получает возможность устанавливать нормы выработки и отбирать лучших работников на основе научных критериев (профессионализма, силы, ловкости, сообразительности). Для повышения эффективности производства

необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Оплата труда должна быть сдельной, т. е. оценивать надо конкретно выполненную работу. Следует, считал Ф. Тейлор, вводить систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело. В результате реализации положений этой научной школы на одном из сталелитейных заводов за три с половиной года производительность труда выросла в 2 раза. Объем работ, который ранее выполняли 600 чел., стали делать 140 чел. Возросло качество продукции, снизились расходы на производство.

Школа административного управления. Основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем (1920-1950гг.), главная идея которого – рациональное, построение организации как иерархической структуры. Необходимо, считал автор, четкое определение следующих функций управления: техническая (технологическая) деятельность; коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование); защитная деятельность (защита собственности и личности); бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика); административная деятельность (воздействие на персонал), которая включает несколько общих функций управления (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль).

А. Файоль, кроме того, разработал ряд универсальных принципов управления:

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Стабильность рабочего места для персонала.
12. Инициатива.
13. Корпоративный дух.

Таким образом, по мнению А. Файоля, управление является универсальным процессом, состоящим из нескольких взаимосвязанных функций. Реализация же основных принципов управления способствует повышению эффективности управления производством.

Психоаналитическая школа в менеджменте. Хоторнские эксперименты были начаты на заводе «Вестерн Электрик Хоторн». Эти исследования были начаты с целью проверки эффекта изменений условий труда относительно

производительности рабочих (были изучены группой ученых, возглавляемых Элтоном Мэйо, Ф. Ротлисбергером, С. Гарнером, У. Уорнером, Т. Уайтхедом и В. Диксоном).

Первая фаза была определена как «световые эксперименты». Исследователи разделили рабочих на две группы; контрольную и экспериментальную. Контрольная группа была помещена в постоянно хорошо освещаемом помещении, тогда как экспериментальная группа работала в условиях изменяющегося освещения. Заключение, выведенное из результатов исследования, состояло в том, что нет прямых причинно-следственных связей между единичным окружающим фактором (освещение) и производительностью рабочего. Следовательно, на производительность влияют иные факторы.

Во вторую фазу изучения, было вовлечено шесть квалифицированных работниц, работа которых состояла в сборе телефонных реле. Эксперимент проводился в специально оборудованном помещении, в ходе его проведения отмечалось психологическое состояние работниц, измерялось их кровяное давление.

Чтобы более основательно изучить это влияние, был проведен еще один этап эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Он показал, что наиболее опытные и сноровистые работники не только не отрываются от группы, стремясь больше заработать, но наоборот – замедляют свои темп, принаравливаются к тем, кто работает медленнее, чтобы не быть нарушителями общего ритма и не создавать угрозу благополучию остальных. Одновременно те, кто работали относительно медленнее, старались подтянуться и максимально увеличить свою производительность.

Этот феномен был назван эффектом Хоторна; который заключается в том, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности труда значительно большее влияние, чем физические, однако при условии, что сама его организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна.

Определенный вклад в формирование концепции неформальных организаций внесла психоаналитическая школа в менеджменте, родоначальником которой является Зигмунд Фрейд.

Школа человеческих отношений и поведенческие науки. Как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет и Элтона Мейо (1950 г. – по настоящее время).

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководите-

ля. Кроме того, рабочие действуют и принимают решения чаще как члены группы, а не как отдельные личности. Группа — это два или более лиц, взаимодействующих друг с другом. При этом каждое лицо оказывает влияние на других членов группы, одновременно находясь под их влиянием. Группа является инструментом коллективной реализации проблем. Человек, работающий в коллективе, воспринимает требующие решения вопросы гораздо лучше, нежели указания руководства, поскольку на него оказывают влияние его коллеги. Вариантом развития научного направления, уделявшего повышенное внимание характеру взаимоотношений между людьми в процессе производства продукции, явились поведенческие науки.

Авторов данного научного направления (К. Арджирис и др.) в первую очередь заинтересовала проблема разработки методов оптимизации межличностных отношений, преодоления несовместимости целей организации и отдельной личности. Эффективность труда работника, по мнению ученых, в значительной степени зависит от знания руководителем мотивов его поведения. В свою очередь, грамотное использование научных методов науки о поведении человека может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия или организации.

Школа количественных методов. Возникла в результате бурного развития точных наук (1950 г. — по настоящее время), создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др. Суть количественного научного подхода заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом (например, машиностроительным предприятием) разрабатывается модель процесса управления. Модель представляет собой схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации управления каким-либо объектом. Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

Тема 8. Системный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте

Помимо подхода с позиций выделения различных школ в управлении в истории менеджмента принято различать еще три основных подхода:

- Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций (20-е гг. XX в. — по настоящее время);

- В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды (50-60 гг. XX в. – по настоящее время);
- Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации (60-е гг. XX в. – по настоящее время).

1. Процессный подход.

Основу данного научного подхода заложил А. Файоль. Он считал основными функциями менеджмента предсказание, планирование, организацию, распоряжение, координирование и контроль. Каждая из этих функций является самостоятельной и не зависит от других. Авторы процессного научного подхода рассматривают управление как сумму всех функций управления. Другими словами, управление рассматривается как непрерывный процесс.

У разных ученых есть собственное видение набора основных функций (например, кроме предложенных А. Файолем. это могут быть исследование, оценка и т.д.). Поэтому для упрощения понимания сущности процессного подхода принято считать, что основными, базовыми функциями управления являются: планирование; организация; мотивация; контроль.

Эти функции находятся в постоянной взаимной связи. Между собой они объединены процессами принятия решений и передачи информации.

2. Системный подход.

В основе системного научного подхода лежит понятие «система» – комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем) вместе с их связями и отношениями, обладающий целостными свойствами и находящийся в особом единстве с внешней средой.

Суть системного подхода заключается в следующем. Менеджеры должны рассматривать предприятие как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды

Один из авторов системного научного подхода к менеджменту Ч. Барнард считал, что любое предприятие – это социальная система. Он говорил: «Организация – комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с кооперацией двух или более лиц для получения, по крайней мере, одного определенного результата».

Менеджеру необходимо знать и учитывать единство формальной и неформальной организаций. При этом формальная (официальная) организация представляет собой систему, сознательно построенную руководством для целенаправленного объединения идей, ресурсов и персонала. В свою очередь неформальная (неофициальная) организация есть устойчивая сеть межличностных и социальных отношений, стихийно возникающих при объединении людей в их трудовой среде.

Все предприятия и организации можно рассматривать как открытые или закрытые системы. Открытая система характеризуется максимальным взаимодействием с окружающей внешней средой через обмен ресурсами, продукцией, информацией и т.д. Поскольку выживание такого предприятия зависит от внешней среды, оно вынуждено постоянно адаптироваться к непрерывно изменяющимся условиям ее существования. Таких предприятий – открытых систем в мире подавляющее большинство. Закрытые системы относительно независимы от внешней среды. Характерным примером в этом отношении является натуральное хозяйство в сельскохозяйственном производстве, которое обеспечивает себя необходимыми ресурсами и в котором большая часть производимой продукции потребляется на месте. Предприятия – открытые системы в схематическом виде можно представить состоящими из трех основных блоков: вход; переработка; выход.

На входе предприятие получает материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы. В результате обработки и преобразования этих ресурсов создается продукция (товары или услуги), которая затем реализуется потребителям. Процесс производства и управления осуществляется в непрерывном взаимодействии с окружающей средой.

3. Ситуационный подход.

Впервые о необходимости учета фактора конкретной ситуации в процессе управления заявила М. Фоллет: «...различные ситуации требуют различных типов знаний». Стержнем данного научного подхода является понятие «ситуация», которое означает совокупность определенных обстоятельств.

В менеджменте ситуационный подход – это увязка конкретных приемов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации. В свою очередь, стечение определенных обстоятельств, определяет применение того или иного метода управления. Самым эффективным в конкретной ситуации является тот метод, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации.

Таким образом, знание теории менеджмента является лишь тем фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной ситуации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

Тема 9. Понятие организации, их виды. Основные уровни управления в организации

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Формальные и неформальные организации. Для большей точности скажем, что приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких.

Сложные организации. Давая определение нашему предмету, мы сказали, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Предмет книги – это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организации характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Ресурсы. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью

зависимы от окружающего мира – от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Горизонтальное разделение труда. Вероятно, самой очевидной характеристикой организаций является разделение труда. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Например, организация из двух человек, имеющая целью пройти на судне до места, отдаленного на 10 миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добывающих конкретные специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, – группа, плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения: она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т.е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Уровни управления. Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить

четкие разграничения в работе руководителей и неруководителей, обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений.

Руководители низового звена. Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй – низшим. Таким образом, образуются четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

Руководители высшего звена. Высший организационный уровень – руководство высшего звена – гораздо малочисленное других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена – всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе – это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей – с министрами, а в университете – с канцлерами (ректорами) колледжей.

Тема 10. Внутренняя и внешняя среда организации

1. Внутренняя среда организации.

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы и состоящие из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации.

К основным внутренним переменным традиционно относят: структуру, задачи, технологии и людей.

В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д.

Задача – это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
- задачи по работе с информацией.

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

Следующей внутренней переменной является технология. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология – это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж – как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации – как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.

Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

- поведение индивидов;

- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов. Перечислим некоторые из них:

Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.

Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности (в уважении, признании и т. д.). С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.

Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.

2. Влияние среды на личность.

Сегодня многие психологи говорят о том, что поведение человека зависит от ситуации. Было замечено, что в одной ситуации человек ведет себя честно, а в другой – нет. Эти факты указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая поддерживала бы желательный для организации тип поведения.

Кроме перечисленных факторов на человека в организации влияют группы и управленческое лидерство. Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, и в то же время в любой организации есть много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку.

Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры. Лидерство – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей и заставляет их вести себя определенным образом.

3. Внешняя среда организации.

Будучи открытыми системами, организации в существенной мере зависят от изменений во внешней среде. Организация не понимающая своего окружения и своих границ обречена на гибель. Во внешней среде бизнеса, подобно дарвиновским теориям, происходит жесточайший естественный

отбор: выживают только те, кто обладают достаточной гибкостью (изменчивостью) и способны научиться — закреплять в своей генетической структуре необходимые для выживания черты (дарвиновская наследственность).

Организация способна выжить и стать эффективной только в том случае, если сумеет приспособиться к внешней среде.

С точки зрения интенсивности взаимодействия организации, и её окружения можно условно выделить три группы:

Локальная среда (среда прямого воздействия) — это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации (определение Элвара Элбинга). К объектам локальной среды традиционно относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы.

Глобальная среда (среда косвенного воздействия) — наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса: социокультурные, технологические, силы торговли, экономические, экологические, политические и правовые.

Международная среда (среда бизнеса многонациональных компаний) — когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки.

Тема 11. Коммуникационный процесс в организации

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий. Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

Этап отправления включает в себя следующие шаги.

Тот, кто передает информацию, называется отправителем. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование — это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков — носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате проведенных исследований формируется послание, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т.п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т.п.). В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Так, например, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется получателем. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

Раскодирование включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Получить — еще не означает понять, а понять — это еще не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. Шум — это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.

Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т.д.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель — получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь — это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

Тема 12. Теория управленческих решений

Принятие решений, как и рассмотренные выше коммуникации, является важной частью любой управленческой деятельности. Если коммуникации — своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений — это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих

разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план — это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных Целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в Целом. Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важно для выполнения всех других функций управления.

То, как правильно принимать решения, изучается и описывается наукой и может быть познано из книг. Принятие правильных решений — это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность первого и второго, знания и умения составляют компетентность любого руководителя и, в зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера.

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре модели принятия решений.

Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от

возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: лично ограниченный рационализм; организационно ограниченный рационализм. Определение проблемы при этом подходе происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации. Удовлетворенность при этом трактуется как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации. Примером может служить факт того, что очень часто инвестиции в организациях направляются туда, где можно получить удовлетворительную прибыль, без попытки найти лучший вариант из всех имеющихся.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы:

- признание проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается ме-

неджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы – это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий – проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

По мнению многих специалистов, данный этап начинается с определения критериев двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива.

В случае критерия «мы хотим» рассматриваются те цели, которые желательны, но по отношению к которым необязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы. Критерий «мы хотим» заставляет менеджера думать о всех возможных вариантах, не исключая идеальных. Это способствует развитию творчества путем расширения границ для внесения новых альтернатив. В целом определение данных критериев на ранних этапах процесса принятия решения вынуждает менеджера думать о том, каким будет лучшее решение.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосозаемые, измерители. Последние в основном порождаются отношениями между различными силами, участвующими в решении проблемы (трудовые отношения, политическая ситуация, отношение к риску и т.п.).

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Многие не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как в ходе данного этапа принимающий решение вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Завершающая стадия — это выполнение решения. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

Выполнение решения — это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности.

Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность.

Следующий этап — это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные из «вторых» рук. В первом случае замечается больше деталей и нюансов, делается более правильная оценка и достигается более верное восприятие потенциальных проблем и их решений. Также это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению. Принятие решения было рассмотрено выше как рациональный процесс, т.е. как серия стадий и этапов, через которые должен пройти менеджер от начала до конца, чтобы прийти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. Соответствует ли это реальной практике? Большинство специалистов, изучавших реальную практику осуществления управленческих решений, ответят «нет», при этом назвав ряд ограничений реального мира, препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения.

Тема 13. Понятие планирования, его основные виды

Функции менеджмента – особый вид деятельности, протекающий в управляющей системе и выполняемый особыми методами и способами. Процесс управления должен быть устойчивым, т.е. сохранять основные свойства при изменении внешней и внутренней среды. Функции разделяются на общие и частные. Общие функции управления не зависят от объекта управления и отражают сущность процессов управления. К ним относят: • прогнозирование • планирование • организация • координация • руководство • контроль. Частные или конкретные функции отражают содержание процесса управления для различных объектов. Выделение функций управления связано со специализацией труда.

Планирование – деятельность по выработке целей, анализу ограничений и составлению планов действий, систем и процедур для достижения поставленных целей объектом управления. План определяет темпы роста производства, вскрывает дополнительные ресурсы, материальные источники, требуют применения передовых методов и форм воздействия на весь производственный организм. План предусматривает цели и задачи; пути и средства; ресурсы необходимые для достижения поставленных задач; пропорции; организацию выполнения плана и контроль.

Виды планирования. Стратегическое планирование ориентировано на достижение целей, оценку тенденций в окружении системы, учет поведения конкурентов. Достижение стратегических целей (масштабные проблемы) охватывает обычно период 5 лет. Тактическое планирование направлено на тактические цели (частные проблемы), поддерживает стратегический план, определяет промежуточные цели на пути к достижению стратегических целей и задач. Оперативное планирование основано на стандартах деятельности, описание конкретных работ и операций. Менеджер разрабатывает повседневную тактику, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить слабые и сильные стороны функционирования организации и решить текущие вопросы.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

Осознание организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. По этому вопросу Питер Друкер считает, что пробным камнем для плана будет желание руководства предоставить ресурсы для его выполнения.

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Цель устанавливает, что организация хочет достичь и когда она хочет получить желаемый результат. Метод достижения цели — как — рассматривается только в общем смысле, а именно — каким бизнесом занимается организация. Такой подход дает огромную свободу действий. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются благоприятными для достижения общей цели. Основная идея

заключается в более тесной увязке действий, а не в применении какой-то интеллектуальной смирительной рубашки. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

Подобно тому как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. Вот некоторые из характеристик тактических планов:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии.
2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.
4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

Тема 14. Функция организации – понятие, особенности

Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Мы будем изучать данный вопрос в следующей главе. Здесь наше внимание сосредоточено на более фундаментальном, хотя часто менее осязаемом аспекте устройства организаций – взаимоотношениях полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Невозможно понять

организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. Чтобы только приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование, — а эту проблему мы изучим позднее, — необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Руководство, чтобы организация могла достичь своих целей и развиваться, не может автоматически распределить полномочия. Оно должно так же эффективно выполнить этот этап процесса управления, как и все остальные. Поскольку управленческие функции взаимозависимы, неэффективное делегирование задач и полномочий создает проблемы для каждой

последующей функции. Однако, чтобы понять все факторы эффективного распределения полномочий, необходимо иметь представление о структуре и ее отношении к другим переменным, о которых еще не рассказывалось. К этому вопросу вернемся позже, а сейчас сосредоточим внимание на нескольких фундаментальных понятиях. Первым из них будет определение того, какая деятельность относится к линейной, а какая к аппаратно-штабной. Традиционно к линейной деятельности относятся производственная, сбытовая и финансовая функции предприятия. Вторым понятием является роль линейных полномочий в координации и некоторые способы, при помощи которых руководство может облегчить координацию через делегирование. Последним по очереди, но не по значению, будет обсуждение наиболее широко распространенных препятствий эффективного делегирования и некоторых способов, посредством которых руководство может их преодолеть.

Единоначалие. Согласно Клоду Джорджу-младшему, концепция формальной цепи команд была применена евреями еще в 1491 г. до н.э. Руководители уже тогда понимали, что для обеспечения эффективности команд отношения между подчиненным и начальником должны быть ясными и простыми. Древние видели, что наилучший способ обеспечить четкость заключается в том, чтобы подчиненный отвечал только перед одним начальником и получал приказы только от одного начальника. Это убеждение называется в настоящее время принципом единоначалия. Это, возможно, старейший установленный принцип организации, так как Библия утверждает, что человек должен иметь только одного хозяина.

Согласно принципу единоначалия, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком. Или, по словам профессоров Кунца и О'Доннела: «Чем более полным будет официальное отношение между индивидом и его единственным начальником, тем меньше возможность возникновения конфликта и тем больше чувство личной ответственности за результаты».

Планирование и организационное проектирование. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Некоторые авторы, фактически, считают, что выбор общей структуры организации — это решение, относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих основных целей. Однако, с нашей точки зрения организация деятельности — это иная, отличная функция. По нашему мнению, она основывается на стратегии организации, но не является самой стратегией.

Этапы организационного проектирования. Порядок, в котором мы ранее представляли элементы концепции формирования организаций, может

вести читателей в заблуждение. Наш анализ шел от формулировки задач к взаимоотношениям власти и, наконец, к общей структуре организации. Это могло привести к мысли, что структура организации вырабатывается снизу вверх: сначала прорабатываются задачи, а общая структура организации — в самом конце. Однако дело обстоит как раз наоборот. Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи — подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, — а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.
2. Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.
3. Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Тема 15. Основные теории мотивации

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто

называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

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

Хотя сейчас общепризнанно, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы «работали» и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций. И вполне вероятно, что вы встретитесь с такими примерами в работе.

Политика кнута и пряника. За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Попытки использовать в управлении методы психологии. Как писали еще Тейлор и Гилбрет, «новости о теории подсознательного Зигмунда Фрейда распространились по Европе и наконец достигли Америки». Однако тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным, и менеджеры не сразу «накинулись» на него. Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке

этой фабрики достигла 250 %, тогда как на других участках составляла лишь 5-6 %. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился с просьбой о помощи к Мэйо и его товарищам.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Результаты этих исследований в основном и рассматриваются в оставшейся части данной главы.

Мы разделяем различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Как отмечалось выше, это не просто теории, подобные башням из слоновой кости. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Поэтому в каждом случае мы будем кратко указывать область применения данной теории в практике управления.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Мотивация и деньги. Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Тема 16. Сущность и виды контроля. Процесс контроля

Слово «контроль» как и слово «власть» рождает прежде всего отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает прежде всего ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. – в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, – это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе – это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, – означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Дитеру Друкеру заявить: «Контроль и определение направления – это синонимы».

Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, специализирующегося по вопросам управления, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением

определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Семинарское занятие эффективно тогда, когда проводится как заранее подготовленное совместное обсуждение выдвинутых вопросов каждым участником семинара. Реализуются общий поиск ответов учебной группой, возможность раскрытия и обоснования различных точек зрения у студентов. Такое проведение семинаров обеспечивает контроль за усвоением знаний и развитие научного мышления студентов.

Готовясь к семинару, студенты должны:

1. Познакомиться с рекомендованной литературой;
2. Рассмотреть различные точки зрения по вопросу;
3. Выделить проблемные области;
4. Сформулировать собственную точку зрения;
5. Предусмотреть спорные моменты и сформулировать дискуссионный вопрос.

Методика подготовки студентов к семинарскому занятию

При подготовке, студент должен правильно оценить вопрос, который он взял для выступления к семинарскому занятию. Но для того что бы правильно и четко ответить на поставленный вопрос необходимо правильно уметь пользоваться учебной, и дополнительной литературой.

Но прежде чем отправляться в книжное хранилище, сначала необходимо оценить свою домашнюю методическую библиотеку. Возможно, в ней найдутся полезные для работы книги и статьи из журналов. Затем следует изучить фонды библиотеки педагогического колледжа, а после этого уже обращаться в публичные библиотеки.

Поиски необходимой литературы – продолжительный труд. Значение его огромно, ибо от полноты изучения опубликованного материала будет зависеть качество учебно-исследовательской или научно-исследовательской работы.

Для работы в справочно-библиографическом отделе библиотеки необходимо спланировать свое время, выделить определенные дни и часы.

Каталоги – это существующие в виде брошюр либо в виде карточек списки книг, имеющихся в фондах библиотек. Существует четыре вида каталогов: алфавитные, предметные, систематические и каталоги новых поступлений.

К алфавитному каталогу обращаются в том случае, если знают название необходимого источника и фамилию его автора.

В предметном каталоге названия книг размещены не по алфавиту, а по рубрикам, каждая из которых посвящена какому-либо предмету (определенной теме). При этом сами рубрики следуют друг за другом в алфавитном порядке, как и названия книг внутри самих рубрик.

В систематическом каталоге названия книг сгруппированы по рубрикам и подрубрикам. Однако сами рубрики, в отличие от предметного каталога, расположены не по алфавиту, а по системе дисциплины.

Каталог новых поступлений дает представление о поступивших изданиях книг за последние полгода.

Более современный способ провести библиографический поиск – это изучить электронную базу данных по проблеме, что сегодня возможно практически в каждой библиотеке.

Для выступления на семинаре студент готовит доклад – вид самостоятельной работы, используется в учебных и внеклассных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

К докладу по крупной теме могут привлекаться несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

Обычно в качестве тем для докладов преподавателем предлагается тот материал учебного курса, который не освещается в лекциях, а выносится на самостоятельное изучение студентами. Поэтому доклады, сделанные студентами на семинарских занятиях, с одной стороны, позволяют дополнить лекционный материал, а с другой – дают преподавателю возможность оценить умения студентов самостоятельно работать с учебным и научным материалом.

Подготовка доклада требует от студента большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;
- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы доклада фактов, мнений разных ученых и научных положений;

- обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;
- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т.п. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Тематика и содержание семинарских занятий

Семинар 1 «Общие сведения о специальности 08.02.00 «Менеджмент»

- 1) Роль управленческой науки в современном обществе.
- 2) Понятие «менеджмент». Сущность процесса управления.
- 3) Цель и задачи дисциплины «Введение в менеджмент». Ее роль в учебном процессе. Междисциплинарные связи.
- 4) Основные квалификационные характеристики выпускника.
- 5) Понятие и виды компетенций.
- 6) Облик современного менеджера. Роль менеджера в процессе управления организацией.
- 7) Структура системы образования в Российской Федерации.
- 8) Плюсы и минусы перехода на двухуровневую систему высшего профессионального образования.

Семинар 2 «Основы персонального менеджмента»

- 1) Понятие персонального менеджмента. Его цели.
- 2) Функции самоменеджмента.
- 3) Система персонального менеджмента.
- 4) Жизненные цели: понятие, основные свойства.
- 5) Система планирования жизненных целей.
- 6) Контроль реализации жизненных целей.
- 7) Планирование рабочего времени.
- 8) Процесс принятия решений.
- 9) Управление поведением.
- 10) Управление эмоциями и противостояние стрессам.

Семинар 3 «Основы теории менеджмента»

- 1) Понятие организации, их виды.
- 2) Общие характеристики организаций.
- 3) Сущность управления. Роль руководителя в организации.

- 4) Основные уровни управления в организации.
- 5) Системный подход в управлении.
- 6) Основы системного анализа организации.
- 7) Эволюция управленческой мысли в древности.
- 8) Школа научного управления.
- 9) Классическая, или административная школа в управлении.
- 10) Школа человеческих отношений и поведенческие науки.
- 11) Процессный подход к управлению.
- 12) Системный подход в управлении.
- 13) Ситуационный менеджмент.

Семинар 4 «Внутренняя и внешняя среда организации»

- 1) Понятие внутренней среды организации. Ее составляющие.
- 2) Цели как внутренняя переменная.
- 3) Структура организации как внутренняя переменная. Типы организационных структур.
- 4) Задачи как внутренняя переменная.
- 5) Технология как внутренняя переменная.
- 6) Люди как внутренняя переменная.
- 7) Системная модель внутренних переменных.
- 8) Понятие внешней среды организации, ее значение и структура.
- 9) Характеристики внешней среды.
- 10) Среда прямого воздействия: понятие и составляющие.
- 11) Среда косвенного воздействия: понятие и составляющие.
- 12) Системная модель внутренней и внешней среды организации.

Семинар 5 «Связующие процессы в организации»

- 1) Понятие коммуникационного процесса.
- 2) Коммуникации между организацией и ее внешней средой.
- 3) Коммуникации между уровнями и подразделениями.
- 4) Коммуникации между руководителем и подчиненными.
- 5) Неформальные коммуникации.
- 6) Элементы и этапы коммуникационного процесса.
- 7) Понятие и сущность организационных решений.
- 8) Виды управленческих решений.
- 9) Подходы к принятию решений.
- 10) Этапы рационального решения проблем.

Семинар 6 «Процесс управления организацией»

- 1) Понятие планирования, его основные виды.
- 2) Стратегия, цели и миссия организации.
- 3) Тактический уровень планирования.

- 4) Оперативное планирование.
- 5) Функция организации – понятие, особенности.
- 6) Процесс делегирования полномочий.
- 7) Линейные и аппаратные полномочия.
- 8) Эффективная организация распределения полномочий.
- 9) Смысл и эволюция понятия мотивация.
- 10) Современные теории мотивации.
- 11) Мотивация и деньги.
- 12) Сущность и смысл контроля.
- 13) Процесс контроля.
- 14) Эффективность и контроль.
- 15) Информационно-управляющие системы в планировании и контроле

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К РЕШЕНИЮ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

Метод кейсов (ситуационных задач) – это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе обучаемых. Семинары, основанные на методе кейсов, помогают освоить правила ведения дискуссии. В ходе дискуссии не только находится решение проблемы, но каждый обучаемый принимает участие в исследовании, анализе и сопоставлении различных точек зрения, что приводит к более точному и полному пониманию проблемы.

Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке «кейсов» используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. Для экономии времени при проведении семинара историческая справка по ситуации дается в сжатом виде, а дополнительная информация предоставляется в удобном для обсуждения виде. Поэтому участник семинара может иметь меньше информации по проблеме, чем тот, кто сталкивался с ней на практике. Однако это не означает, что в процессе обсуждения нельзя добавить к имеющейся информации факты и сведения, которые необходимы для принятия решений.

Участник семинара не должен связывать себя предыдущими решениями. То, что сделал предшествующий исследователь, несущественно. И если изложение фактов в отдельной ситуационной задаче уже объясняет конечное действие или решение, то это связано с тем, что результат – неотъемлемая часть процесса, по которому принимается окончательное решение. Ситуационная задача обычно не идет дальше того, что было в действительности. Основные вопросы, обсуждаемые на семинаре: «Почему?» и «Как?», а не «Что?». Дискуссия также не означает обязательность ответа на вопрос: «Хо-

рошее или плохое было принято решение?». Оценку такого рода должен сделать самостоятельно каждый участвующий в дискуссии.

Ситуационные задачи часто содержат материалы и факты, которые кто-то из участников семинара может посчитать не относящимися к делу.

Но надо всегда помнить, что принятие решений в реальной жизни зависит от способности отделять существенное от несущественного. Нельзя также забывать, что другие участники семинара могут не согласиться с таким пониманием «не относящихся к делу» фактов. Но именно в этих выявляющихся в ходе дискуссии различиях в оценках и подходах и заключается ценность метода кейсов.

В ходе разбора ситуации участник вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. Другими словами, во время этого интеллектуального занятия он имеет возможность делать различные выводы так же, как и в повседневной жизни. При подведении итогов ситуационного семинара не даются оценки правильности предложенных решений, а может приводиться пример того, как рассматриваемая проблема была решена на практике.

Как подготовиться к анализу ситуации? Этот вопрос, как и ситуационный анализ вообще, не имеет какого-либо единственно правильного ответа. У каждого может быть свой подход. Однако некоторые рекомендации можно дать.

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.
2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.
3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы – основную проблему и проблемы, ей подчиненные.
4. Зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.
5. Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.
6. Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Какие из них наиболее удовлетворяют критерию?
7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Какие вопросы должен задать себе каждый участник семинара?

1. Внимательно ли я прочитал информацию или лишь просмотрел ее?
2. Учел ли я все относящиеся к делу факты?
3. Удалось ли сделать правильные выводы из имеющейся информации?

4. Не принимаю ли я чужое мнение за свое?
5. Не ошибаюсь ли я, думая, что все ориентируются на мое мнение?
6. Не слишком ли узко я понимаю абсолютную правильность или неправильность любого высказывания? Ведь совсем необязательно, что выводы будут верными лишь потому, что они противоположны неверным выводам?
7. Не бьюсь ли я впустую, самому себе доказывая неразумность и невозможность каких-либо фактов?
8. Может быть, я выбрал лишь ту информацию, которая не идет вразрез, с моей собственной точкой зрения, и не заметил других важных сведений?
9. Принял ли я во внимание тот факт, что могу попасть под влияние своих собственных предубеждений, предрассудков или предвзятого мнения?
10. Не слишком ли я обобщаю? Не стоит ли вернуться к деталям? И правильно ли сделаны обобщения?
11. Не слишком ли много внимания я придаю какому-либо одному факту в принятии решения? Если да, то прав ли я?
12. Как я представляю себе реализацию принятых решений на практике? Каковы будут последствия? Могут ли возникнуть новые проблемы?
13. Не принял ли я решение, еще не проанализировав ситуацию? Не противоречат ли мои выводы и факты друг другу?
14. Действительно ли я слушаю говорящего или лишь жду, когда он кончит говорить, а я смогу выразить свое мнение?
15. Будут ли мои замечания уместны в данный момент или из-за них прервется нить рассуждения? С другой стороны, если группа заблуждается, отвлекается от темы или уходит от основной линии дискуссии, должен ли я молчать?

Вот несколько вопросов, на которые следует ответить после завершения ситуационного семинара.

1. Что нового я узнал?
2. Какие выводы вынес я из дискуссии?
3. Основные принципы, установленные в ходе дискуссии, – насколько они касаются моей практической деятельности?
4. Новый для меня образ мышления других участников. Представляет ли он для меня какую-либо ценность?

Примеры ситуационных задач, предлагаемых к рассмотрению в процессе изучения дисциплины «Введение в менеджмент»

1. Ситуация для анализа: Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешатель-

ства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чемпион Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чемпион» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бой быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Вопросы для обсуждения:

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

2. Ситуация для анализа: Три спорных решения

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под

единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения — огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал — это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать — допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» — совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» — рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Америкен Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль.

Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

Вопросы для обсуждения:

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Ректифайер» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?
3. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Написание контрольных работ является одной из основных форм учебной работы студентов заочной формы обучения. Ее выполнение помогает выработке навыков самостоятельной работы с учебной, научной литературой, нормативно-правовыми актами, способствует развитию логического мышления, формированию навыков отбора, анализа и осмысления материала, более глубокому и прочному усвоению содержания изучаемой дисциплины.

Задачами контрольной работы являются систематизация и контроль знаний студентов заочной формы обучения в процессе изучения дисциплины «Введение в менеджмент».

Цель контрольной работы состоит не только в проверке знаний студентов, но и в оказании методической помощи при изучении дисциплины в целом.

Для выполнения контрольной работы студент должен изучить различные литературные источники по тематике в соответствии с библиографическим списком.

Контрольная работа является одной из разновидностей учебных научных работ и представляет собой развернутый ответ на поставленные вопросы в соответствии с темой. К каждой теме прилагается план работы, в соответствии с которым она должна быть выполнена. Работа выполняется в рукописном виде в объеме не более 25 рукописных листов.

Номер варианта контрольной работы определяется по шифру зачетной книжки студента:

Выбор варианта контрольной работы

№ варианта контрольной работы	Последние цифры зачетной книжки	№ варианта контрольной работы	Последние цифры зачетной книжки
1	01	11	11
2	02	12	12
3	03	13	13
4	04	14	14
5	05	15	15
6	06	16	16
7	07	17	17
8	08	18	18
9	09	19	19
10	10	20	20

Тематика контрольных работ

1. Область, объекты и виды профессиональной деятельности менеджера.
2. Требования к уровню подготовки выпускника по специальности 08.02.00 «Менеджмент».
3. Что такое менеджмент. Структура знания о менеджменте.
4. Подходы к управлению организацией.
5. История знаний в области управления.
6. Менеджмент в системе наук.
7. Основные функции управления.
8. Профессия менеджера. Роль менеджера в организации.
9. Структура профессиональных качеств менеджера.
10. Понятие управленческого решения. Методы принятия управленческих решений.
11. Понятие профессиональной этики. Структура профессиональной этики менеджера.
12. Деловая среда как сфера профессиональной деятельности практикующего менеджера.
13. Менеджмент: основные объекты управления.
14. Внутренняя и внешняя среда организации.
15. Управленческая деятельность как действия профессиональной направленности.
16. Система персонального менеджмента — требования к качествам человека, способного управлять сами собой.
17. Технология поиска целей.

18. Формулирование и планирование целей.
19. Влияние личных способностей на карьеру.
20. Определение профессиональной карьеры.

Требования к оформлению контрольной работы

Контрольная работа должна быть выполнена в рукописном виде в тетради (объем не менее 25 листов). Работа должна быть выполнена аккуратно, без исправлений.

Работа должна содержать следующие структурные элементы: титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список используемой литературы.

Титульный лист оформляется в общем порядке. Содержание работы должно соответствовать плану работы, указанному в задании. В заключении указываются основные выводы по работе. Список литературы должен содержать не менее пяти источников из числа рекомендованной литературы. Завершается оформление работы проставлением даты ее выполнения и личной подписи студента.

Работа должна быть выполнена и предъявлена в учебный отдел для проверки преподавателем в сроки, установленные учебным графиком, но не позднее, чем за месяц до начала экзаменационной сессии. После проверки контрольной работы преподаватель может вернуть ее на доработку с отметкой «не зачтено» или зачесть работу. Повторно работа рецензируется, только если к ней приложена ранее не зачтенная работа.

Контрольная работа, не имеющая существенных замечаний и не требующая доработки, сдается преподавателем в учебный отдел с пометкой «зачтено» и приложенной рецензией.

ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Контроль освоения дисциплины производится в соответствие с Положением «О модульной системе обучения», (утвержденным ученым советом филиала 3 июля 2007 г., протокол № 15) студентов Филиала ФГБОУ ВПО РГГМУ в г. Туапсе.

Текущая аттестация студентов производится в дискретные временные интервалы преподавателем, ведущим практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- тестирование;
- отдельно оцениваются личностные качества студента (аккуратность, исполнительность, инициативность) — работа у доски, своевременная сдача тестов,

Рубежная аттестация студентов производится по окончании модуля в следующих формах:

- тестирование;
- защита реферата;
- семинары.

Итоговый контроль по результатам семестра по дисциплине «Введение в менеджмент» проводится в форме экзамена (включает в себя ответ на 2 теоретических вопроса).

ПОНЯТИЙНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

АВТОКРАТИЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (AUTOCRATIC LEADER) – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это, не колеблясь.

АСУ – АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (CAM – COMPUTER-ASSISTED MANUFACTURING) – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ (CAD – COMPUTER-ASSISTED DESIGN) – применение ЭВМ для проектирования новой продукции. Отказ от черчения вручную экономит время и позволяет легко изменять проект.

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СКЛАДСКИЕ СИСТЕМЫ (AS/RS – AUTOMATED STORAGE AND RETRIEVAL SYSTEMS) – управляемые ЭВМ погрузочно-транспортные устройства для складирования и выдачи изделий по команде. ЭВМ также следит за местонахождением каждого изделия на складе. Эти системы также называют автоматизированными складами.

АДАПТИВНАЯ СТРУКТУРА (ADAPTIVE STRUCTURE) – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (STAFF AUTHORITY) – форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ENVIRONMENTAL ANALYSIS) – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ (TIME-SERIES ANALYSIS) – анализ, основанный на предположении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием на то, что произойдет в будущем. Называется также *проектированием тенденций*.

АНАЛИЗ НА БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ (BREAK-EVEN ANALYSIS) – метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ (JOB ANALYSIS) – определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ (JOB ANALYSIS) – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

БАЗИСНЫЕ (ОСНОВНЫЕ, ПЕРВИЧНЫЕ) ПОТРЕБНОСТИ (PRIMARY NEEDS) – обычно врожденные потребности, такие как потребность выжить.

БЮДЖЕТ (BUDGET) – план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

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

ВЕРОЯТНОСТЬ (PROBABILITY) – уровень вероятности конкретного события.

ВВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА (VERTICAL DIVISION OF LABOR) – разделение и координации усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (INTER-RELATEDNESS, ENVIRONMENTAL) – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

ВЛАСТЬ (POWER) – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ (AUTHORITY, ORGANIZATIONAL) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ (REWARD POWER) – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ (COERCIVE POWER) – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или се, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

ВЛИЯНИЕ (INFLUENCE) – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

ВМЕШАТЕЛЬСТВО В ХОД РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (OD INTERVENTION) – один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

ВНЕШНИЕ ПООЩРЕНИЯ (EXTRINSIC REWARD) – сюда относятся все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

ВНЕШНЯЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ (UNCERTAINTY, ENVIRONMENTAL) – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (INTRINSIC REWARD) – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ (INTERNAL VARIABLES) – ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

ВОЗДЕЙСТВИЕ ЭКСПЕРТА (EXPERT POWER) – влияние, основанное на убеждении последователей в том, что их лидер обладает особыми знаниями, позволяющими удовлетворить возникшую потребность.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (COMPENSATION) – в рамках теории мотивации – это все, что человеку может казаться ценным.

ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ (SECONDARY NEEDS) – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

ВЫБОРОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ ПРИ ПРИЕМКЕ (ACCEPTANCE SAMPLING) – метод контроля качества, при котором решение о приемке крупной партии принимается по результатам контроля небольшого количества образцов данной партии.

ГИБКИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ (FMS-FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEMS) – процессы производства, реализующие все достоинства высокой степени автоматизации без потери гибкости.

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (HYGIENE FACTORS) – согласно двухфакторной теории Герцберга – это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДА (HORIZONTAL DIVISION OF LABOUR) – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

ГРУППА (GROUP) – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

ГРУППА РУКОВОДИТЕЛЯ (COMMAND GROUP) – группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ (GROUP THINK) – тенденция отдельных личностей подавлять свою собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

ДВИЖУЩАЯСЯ СБОРОЧНАЯ ЛИНИЯ (MOVING ASSEMBLY LINE) – приспособление для перемещения производимого продукта от одного работника к другому, каждый работник при этом выполняет отдельные конкретные задания.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ (DELEGATION) – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (DEMOCRATIC LEADER) – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ (DECISION TREE) – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (DECENTRALIZED ORGANIZATION) – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

ДУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА (HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY) – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (DIVISIONAL DEPARTMENTATION) – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ (DYSFUNCTIONAL CON-

FLICT) – конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ (JOB DESCRIPTION) – краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ (SUPPLEMENTAL BENEFITS) – виды компенсации сверх заработной платы, включающие оплату больничных, медицинское страхование и т.п. Их также называют дополнительными выплатами.

ЕДИНОНАЧАЛИЕ (UNITY OF COMMAND) – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

ЗАВИСИМЫЙ СПРОС (DEPENDENT DEMAND) – тип спроса, который зависит от намерений организации производить другие изделия. Характерен прежде всего для рынка компонентов, используемых в составе более сложных изделий.

ЗАДАНИЯ (TASKS) – предписанная работа, серия рабочих функций, которые должны быть завершены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени.

ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ (LEGITIMATE POWER) – влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

ЗАКОН ЭФФЕКТА (LAW OF EFFECT) – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, PROGRAMMED) – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА (TALL STRUCTURE) – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и значительным объемом управления на каждом уровне.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ (MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS) – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА (METHODS STUDY) – анализ всех составляющих производственных операций для определения возможности их совершенствования.

ИМИТАЦИЯ (SIMULATION) – процесс разработки модели реальной ситуации и выполнения экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация.

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ (SKILLS INVENTORY) – письменный учет навыков рабочих и служащих с указанием количества лиц, владеющих ими.

ИНСПЕКТОРЫ (SUPERVISORS) – руководители низшего звена, непосредственно контролирующие деятельность рядовых исполнителей.

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

ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМА (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS)) – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

КАНАЛ СВЯЗИ (CHANNEL) применительно к обмену информацией – средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

КАРТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ (PROCESS CONTROL CHART) – инструмент контроля качества, позволяющий контролировать качество продукции или услуг в ходе производства или предоставления услуг. Корректирующие меры принимаются сразу же при обнаружении каких-либо отклонений.

КАЧЕСТВО ИСПОЛНЕНИЯ (QUALITY OF PERFORMANCE) – концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

КАЧЕСТВО КОНСТРУКЦИИ (QUALITY OF DESIGN) – концепция качества, отражающая уровень качества самой конструкции.

КАЧЕСТВО СООТВЕТСТВИЯ (QUALITY OF CONFORMANCE) – концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые организацией, соответствуют внутренним спецификациям организации.

КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ (QUALITY OF WORK LIFE) – степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации.

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА (JOB DESCRIPTION) – краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ (CLASSICAL SCHOOL OF MANAGEMENT) – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

КОММУНИКАЦИЯ, ОБЩЕНИЕ (COMMUNICATION) – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

КОМПЕНСАЦИЯ (COMPENSATION) – денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

КОМПЕНСАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ «КАФЕТЕРИЯ» (CAFETERIA SYSTEM OF COMPENSATION) – система компенсации, в соответствии с которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям.

КОМПЬЮТЕРИЗИРОВАННОЕ ИНТЕГРИРОВАННОЕ ПРОИЗВОДСТВО (CIM – COMPUTER-INTEGRATED MANUFACTURING) – применение гибких производственных систем, управляемых интегрированной системой управления производством.

КОНВЕРСИОННАЯ СИСТЕМА МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА (MASS PRODUCTION CONVERSION SYSTEM) – тип конверсионного процесса, в ходе которого производятся большие количества относительно стандартизированной продукции.

КОНКУРЕНТНОЕ ОТЛИЧИЕ (COMPETITIVE ADVANTAGE) – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

КОНТРОЛЬ (CONTROLLING) – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

КОНФЛИКТ (CONFLICT) – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

КОСВЕННЫЕ ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ (INDIRECT ENVIRONMENT) – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

КРИТЕРИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ (DECISION CRITERIA) – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ (CRITICAL PATH) – самая длительная последовательность событий при выполнении проекта. Последовательность событий, обеспечивающая завершение проекта в возможно кратчайшее время.

КРУЖОК КАЧЕСТВА (QUALITY CIRCLE) – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

КУЛЬТУРА КОРПОРАЦИИ (CORPORATE CULTURE) – атмосфера или социальный климат в организации.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (LAISSEZ-FAIRE LEADER) – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроля за своей работой.

ЛИДЕР ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATIONAL LEADER) – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

ЛИНЕЙНАЯ ИЛИ ПОТОЧНАЯ ПЛАНИРОВКА (PRODUCT LAYOUT) – метод размещения оборудования массового производства, где производственные операции почти аналогичны для всей выпускаемой продукции. Производственные ресурсы располагаются в виде последовательности рабочих станций в соответствии с производственными операциями.

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (LINE AUTHORITY) – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

МАСШТАБ ОТКЛОНЕНИЙ (RANGE OF DEVIATION) – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (MATRIX ORGANIZATION) – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ СТИЛЬ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ (INTERPERSONAL STYLES FOR CONFLICT RESOLUTION) – пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

МЕЛКОСЕРИЙНОЕ ПРОИЗВОДСТВО (JOB SHOP CONVERSION SYSTEM) – тип организации производственного процесса, при котором подразделения или обрабатывающие центры специализируются на определенных операциях. Обрабатываемые изделия (или обслуживаемый клиент) небольшими партиями проходят через систему.

МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ (CRITICAL PATH METHOD) – техника осуществления руководства проектом, основной целью, которой является обеспечение соблюдения графиков производства и конечных сроков работ. В основе ее лежит допущение того, что длительность событий поддается достаточно точной оценке.

МЕТОД ПЕРТ – МЕТОД ОЦЕНКИ И ПЕРЕСМОТРА ПЛАНОВ (PROJECT EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE – PERT) – система управления работами по проектам, основная цель которой заключается в

том, чтобы обеспечить соблюдение графиков производства и установленных сроков. Система учитывает неопределенность продолжительности событий.

МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК (DELPHI TECHNIQUE) – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

МЕХАНИЗАЦИЯ (MECHANIZATION) – использование машин вместо людей.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА (MECHANISTIC STRUCTURE) – традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

МИССИЯ (MISSION) – в планировании основная общая цель или задача организации.

МОДЕЛЬ (MODEL) – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

МОДЕЛЬ ЛИНЕЙНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ (MODEL, LINEAR PROGRAMMING) – модель, используемая для оптимизации распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими потребностями.

МОДЕЛЬ МАССОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ (QUEUING MODEL) – модель, используемая для определения оптимального числа предприятий обслуживания, исходя из потребности в них. Называется также *моделью очереди*.

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА (PORTER-LAWLER MODEL) – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

МОДЕЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОЖИДАНИЙ (MODEL, CUSTOMER EXPECTATION) – прогноз, основанный на изучении потребителей организации.

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ВРУМА-ЙЕТТОНА (VROOM-JETTON LEADERSHIP DECISION MODEL) – вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от авторитарического до демократического.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ (MODEL, INVENTORY) – модель, используемая для оптимизации графика размещения и размера заказов на ресурсы, а также размера необходимых запасов.

МОДЕЛЬ ХОМАНСА (HOMANS'S MODEL) – теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействие, чувства и действия.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ (MULTINATIONAL CORPORATION) – фирма, владеющая и управляющая предприятиями, которые расположены более чем в одной стране.

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

МОТИВАЦИЯ (MOTIVATING) – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

МОТИВАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ КНУТА И ПРЯНИКА (CARROT – AND STICK-MOTIVATION) – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

НАПРЯЖЕНИЕ (STRESS) – ситуация в управлении, характеризуемая повышенной психологической или физиологической напряженностью.

НЕЗАВИСИМЫЙ СПРОС (INDEPENDENT DEMAND) – тип спроса, который не зависит от намерений организации производить другие изделия.

НЕЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, NONPROGRAMMED) – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

НЕОБХОДИМОСТЬ КООРДИНАЦИИ (NEED FOR COORDINATION) – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (UNCERTAINTY, ENVIRONMENTAL) – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

НЕСТАБИЛЬНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА (TURBULENT ENVIRONMENT) – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность среды.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (INFORMAL ORGANIZATION) – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ ПО ВЕРТИКАЛИ (COMMUNICATION, VERTICAL) – движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

ОБМЕН НЕВЕРБАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ (COMMUNICATION, NONVERBAL) – обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

ОБРАЗ КОРПОРАЦИИ (CORPORATE IMAGE) – впечатление, которое организация оказывает на сотрудников, клиентов и общественность в целом.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (FEEDBACK) – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

ОБУЧЕНИЕ НОРМАМ ЭТИКИ (ETHICS TRAINING) – процесс формирования в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.

ОБЪЕМ РАБОТЫ (JOB SCOPE) – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ (SPAN OF MANAGEMENT) – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ (COMPULSORY CONSULTATION) – форма административных полномочий, при которой линейные руководители **ОБЯЗАНЫ** обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

ОКРУЖЕНИЕ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (DIRECT-ACTION ENVIRONMENT) – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА (OPERATING SYSTEM) – общая система производственной функции организации, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей подсистемы, подсистемы обеспечения и планово-контрольной подсистемы.

ОПРОС ЭКСПЕРТОВ (JURY OF OPINION) – метод прогнозирования, при котором мнения экспертов в разных областях сводятся воедино и усредняются.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (STRUCTURE, ORGANIZATIONAL) – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОКУПАТЕЛЯ (CUSTOMER DEPARTMENTATION) – тип организационной структуры, где отделения формируются в соответствии с основными группами покупателей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ТИПА КОНГЛОМЕРАТА (CONGLOMERATE ORGANIZATION) – один из видов адаптивной структуры, используемый очень крупными предпринимательскими организациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют единой структуры организации; в отдельных частях используют структуры различных типов.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО (LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL) – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы

в их деятельности для достижения целей организации.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, ORGANIZATIONAL) – выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации для того, чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДАРВИНИЗМ (ORGANIZATIONAL DARWINISM) – концепция, согласно которой организация, чтобы выжить, должна приспосабливаться к изменениям внешней среды.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УСПЕХ (SUCCESS, ORGANIZATIONAL) – достижение поставленной цели.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА (PROJECT ORGANIZATION) – временная структура, образуемая для выполнения конкретной, точно определенной цели.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОЛЬНОЙ ФОРМЫ (FREE-FORM ORGANIZATION) – организация, состоящая из ряда различных структур в противоположность последовательной, (логически) устоявшейся структуре.

ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРМАЛЬНАЯ (ORGANIZATION, FORMAL) – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

ОТБОРОЧНЫЙ ЦЕНТР (ASSESSMENT CENTER) – испытательное заведение, в котором способности к выполнению трудовых навыков оценивают методами моделирования.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (RESPONSIBILITY) – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ (DISTINCTIVE COMPETENCE) – задача или процесс, реализуемые организацией гораздо лучше, чем ее конкурентами.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (PERFORMANCE APPRAISAL) – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО АСПЕКТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (SOCIAL AUDIT) – оценка социального воздействия деятельности и программ организации с составлением соответствующего отчета.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (CONCURRENT AUTHORITY) – форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ (PRIMARY NEEDS) – психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ ПО ГОРИЗОНТАЛИ (COMMUNICATION, HORIZONTAL) – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ СВЕРХУ ВНИЗ (COMMUNICATION, DOWNWARD) – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ СНИЗУ ВВЕРХ (COMMUNICATION, UPWARD) – Движение информации с нижних уровней организации на верхние.

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА (CONVERSION SUBSYSTEM) – подразделение в организации, которое выполняет производственную работу, непосредственно связанную с превращением поступающих ресурсов в выходную продукцию.

ПЕРЕСТРОЙКА РАБОТЫ (WORK REDESIGN) – в прогрессивных организациях – это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

ПЕРЕЧЕНЬ ВНЕШНИХ ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ – ПВОВ (ETOP) – получен при помощи анализа окружающей среды.

ПЛАНИРОВАНИЕ (PLANNING) – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

ПЛАНИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ (MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING-MRP) – система управления материально-техническими запасами, нацеленная на то, чтобы иметь в запасе лишь то, что нужно для выполнения ближайших планов производства.

ПОКАЗАТЕЛЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ (PERFORMANCE INDICATOR) – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля.

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ (HUMAN RESOURCE PLANNING) – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

ПЛАНИРОВКА С ФИКСИРОВАННЫМ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕМ (FIXED POSITION LAYOUT) – система, которая в основном используется при осуществлении проектов. При этом объект работы остается неподвижным, а производственные ресурсы доставляются на место работ по мере необходимости.

ПЛАТЕЖНАЯ МАТРИЦА (PAYOFF MATRIX) – статистический метод принятия решений, помогающий руководителю выбирать из возможных альтернатив.

ПЛОСКАЯ СТРУКТУРА (SHORT STRUCTURE) – структура организации, характеризуемая малым числом уровней управления и широким объемом управления.

ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНТРОЛЬ (CONTROL-ORIENTED BEHAVIOR) – стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом пристального контроля не являются.

ПОДВИЖНОСТЬ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ (VOLATILITY, ENVIRONMENTAL) – относительная быстрота изменения внешней среды организации.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ (SUBUNIT) – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

ПОДСИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ (SUPPORT SUBSYSTEM) – подразделение организации, которое выполняет функции, необходимые для работы производственной подсистемы.

ПОДСИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ (PLANNING AND CONTROL SUBSYSTEM) – подразделение, которое получает информацию из производственной подсистемы о состоянии системы и незавершенном производстве. На основе комплексной информации, полученной из внешней и внутренней среды, подсистема планирования и контроля принимает решения по перспективным целям и функциям.

ПОЛИТИКА (POLICY) – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

ПОЛНОМОЧИЯ (AUTHORITY, ORGANIZATIONAL) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

ПООПЕРАЦИОННАЯ ПЛАНИРОВКА (PROCESS LAYOUT) – группирование производственных ресурсов по принципу выполняемой работы.

ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИЙ КОМИТЕТ (STANDING COMMITTEE) – сформированная в организации и постоянно действующая группа, направленная на решение какой-либо конкретной задачи.

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (DEPARTMENTATION) – процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

ПОТРЕБНОСТИ (NEEDS) – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

ПРАВИЛА (RULES) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ (PRELIMINARY CONTROL) – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

ПРЕДПОСЫЛКА (PREMISE) – предположение, рассматриваемое как истинное. Используется в качестве отправной точки в процессе принятия решений.

ПРЕДПРИИМЧИВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (ENTREPRENEURIAL MANAGER) – менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ (ENTREPRENEUR) – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

ПРИНЦИП ИСКЛЮЧЕНИЙ (EXCEPTION PRINCIPLE) – концепция, согласно которой только значительные отклонения от стандартов и правил должны побуждать срабатывать систему контроля.

ПРИНЦИП СООТВЕТСТВИЯ (PARITY PRINCIPLE) – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ (MODELING, CAUSAL) – способ пробного прогнозирования будущего по результатам статистического анализа зависимости между рассматриваемым и другими факторами.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ (FORECASTING) – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (PRODUCT DEPARTMENTATION) – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

ПРОЕКТНАЯ КОНВЕРСИОННАЯ СИСТЕМА (PROJECT CONVERSION SYSTEM) – тип конверсионного процесса, в котором каждое выпускаемое изделие или услуга уникальны по своей сути, решаемым задачам, области применения и т.п.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (PROJECT ORGANIZATION) – временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ (PRODUCTIVITY) – в количественном выражении – это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов. В широком смысле – относительная эффективность и экономичность организации.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФУНКЦИЯ (OPERATIONS FUNCTION) – виды деятельности, которые производят товары или услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду.

ПРОИЗВОДСТВО ПО ПРИНЦИПУ «ТОЧНО ВО-ВРЕМЯ» (JUST-

IN-TIME PRODUCTION) – система управления материально-техническими запасами, в которой продукция, комплектующие изделия и материалы поступают только тогда и в таком количестве, когда и сколько их требуется. Основная цель системы заключается в том, чтобы сократить издержки капитала и издержки хранения.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС (INTERVENING MANAGEMENT PROCESS) – важный аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Его часто называют связующим процессом.

ПРОЦЕДУРЫ (PROCEDURE) – предписание относительно того, какие действия предпринять в конкретной ситуации.

ПРОЦЕСС ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ (COMMUNICATION PROCESS) – обмен информацией между двумя или большим числом людей.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ (MANAGEMENT PROCESS) – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ (PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT) – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

РАБОЧАЯ ГРУППА (WORK TEAM) – группа, состоящая из лиц, работающих вместе.

РАВЕНСТВО КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА (EQUIFINALITY) – принцип, согласно которому один и тот же результат может быть получен различными способами при различных начальных условиях.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD)) – долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом активно используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о поведении, в т.ч. и теории операций.

РАЗУМНАЯ ВЕРА (RATIONAL FAITH) – влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние имеет соответствующий опыт. Знания руководителя принимаются на веру.

РАСШИРЕНИЕ ОБЪЕМА РАБОТЫ (JOB ENLARGEMENT) – реорганизация труда с расширением объема выполняемых работ.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, RATIONAL) – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение в отличие от основанного на суждении не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (TERRITORIAL DEPARTMENTATION) – тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

РЕЗЕРВ ВРЕМЕНИ (SLACK) – разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения. Резерв времени дает свободу при планировании выполнения тех событий, которые не лежат на критическом пути.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (ADVISORY AUTHORITY) – форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их принимать.

РЕЛЕВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ (RELEVANT INFORMATION, FOR DECISION MAKING) – данные, отбираемые под конкретные задачу, лицо, цель и период времени.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (WORK REDESIGN) – в передовых организациях изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников.

РЕШЕНИЕ (DECISION) – выбор альтернативы.

РИСК (RISK) – уровень неопределенности в предсказании результата.

РОБОТ (ROBOT) – программируемое устройство для выполнения операций с материалами и инструментами, которые иначе пришлось бы выполнять рабочим. Роботы особенно полезны при выполнении монотонных повторяющихся операций.

РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫСШЕГО ЗВЕНА (TOP MANAGER) – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЗШЕГО ЗВЕНА (ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ) (SUPERVISORS) – руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

РУКОВОДИТЕЛЬ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ (ENTREPRENEURIAL MANAGER) – руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА ТРУДЕ (JOB-CENTERED MANAGER) – руководитель, занимающийся прежде всего организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА ЧЕЛОВЕКЕ (EMPLOYEE-CENTERED MANAGER) – руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем совершенствования человеческих отношений. В континууме руководства Лайкерта

такой тип руководителя располагается на противоположном конце от руководителя, сосредоточенного на труде.

РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИИ (LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL) – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

СБОРОЧНЫЙ КОНВЕЙЕР (MOVING ASSEMBLY LINE) – устройство, которое перемещает детали или обрабатываемые изделия от рабочего к рабочему. Каждый рабочий выполняет закрепленную за ним работу.

СВЯЗУЮЩИЙ ПРОЦЕСС (LINKING PROCESS) – в управлении – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

СЕМАНТИКА (SEMANTICS) – изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

СЕТКА УПРАВЛЕНИЯ (MANAGERIAL GRID) – двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет «заботу о людях», а горизонтальная – «заботу о производстве».

СИСТЕМА (SYSTEM) – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

СИСТЕМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ (FEEDBACK SYSTEM) – в управлении – любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

СИСТЕМА ПРОИЗВОДСТВА ПО ТИПУ ПРОЕКТОВ (PROJECT CONVERSION SYSTEM) – вид производственного процесса, в котором каждая выпускаемая единица продукции уникальна по своей конструкции, выполняемым задачам, месторасположению или по каким-либо другим важным признакам.

СИСТЕМА С НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ ПЕРЕРАБОТКИ (CONTINUOUS PROCESS CONVERSION SYSTEM) – вид процесса с выпуском больших количеств однородного продукта.

СИСТЕМА С ФИКСИРОВАННОЙ ПЕРИОДИЧНОСТЬЮ (FIXED PERIOD SYSTEM) – метод периодического восстановления уровня материально-технических запасов, например, раз в две недели. Объем заказа при этом зависит от объема наличия на момент заказа.

СИСТЕМА С ФИКСИРОВАННЫМ КОЛИЧЕСТВОМ (FIXED QUANTITY SYSTEM) – метод, при котором осуществляется постоянный контроль

уровня материально-технических запасов. Заказы размещаются только тогда, когда этот уровень падает ниже заданной и неизменной величины. Объем заказа всегда остается одним и тем же.

СИТУАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ФИДЛЕРА (FIEDLER'S CONTINGENCY MODEL OF LEADERSHIP) – модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная власть, т.е. законная власть, данная руководителю по должности.

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ (PROCESS THEORY OF MOTIVATION) – модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД (CONTINGENCY APPROACH) – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием «конкретный подход».

СЛУХИ (GRAPEVINE) – информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

СОБЫТИЕ ПРОЕКТА (PROJECT ACTIVITY) – любой элемент проекта, требующий определенного времени исполнения, отсутствие которого может задержать начало других событий. События не обязательно включают в себя задачи, относящиеся к выполнению работ.

СОВОКУПНОЕ МНЕНИЕ ТОРГОВЫХ АГЕНТОВ (SALES FORCE COMPOSITE) – метод прогнозирования спроса по «предчувствиям» персонала отдела сбыта и по мнению управляющего сбытом и некоторых торговых агентов.

СОДЕРЖАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ (JOB DEPTH) – относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и на производственную среду.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ (CONTENT THEORY OF MOTIVATION) – теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Макклеланда.

СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZING) – процесс создания структуры организации, которая дает возможность ее сотрудникам эффективно работать вместе для достижения целей организации.

СООТНОШЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И СРЕДСТВ (PATH – GOAL APPROACH) – модель руководства, согласно которой руководители должны реализовывать тот тип руководства, который наиболее подходит для данной ситуации.

СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION) – процесс знакомства новых работников с правилами, практикой и культурой организации в ходе официальной подготовки и неофициального общения.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (SOCIAL RESPONSIBILITY) – действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА (SOCIOTECHNICAL SYSTEM) – система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКИЕ ПОДСИСТЕМЫ (SOCIOTECHNICAL SUB-SYSTEM) – внутренние переменные организации, представляющие людей и технические компоненты.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА (SPECIALIZED DIVISION OF LABOR) – с точки зрения технологии – это ситуация, при которой лица, как лучшим образом справляющиеся с данной работой, выполняют ее для всей организации. Термин относится к горизонтальному разделению труда при малых составляющих компонентах – на сборочном конвейере.

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (INDIRECT ENVIRONMENT) – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленно и прямого воздействия на организацию, но, тем не менее, влияют на нее.

СТАНДАРТ (STANDARD) – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ (STANDARDIZATION) – использование в процессе производства и сборки однородных взаимозаменяемых деталей и узлов.

СЛОЖНОСТЬ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ (COMPLEXITY, ENVIRONMENTAL) – определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого такого фактора.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА (LEADERSHIP STYLE) – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (STRATEGIC PLANNING) – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

СТРАТЕГИЯ (STRATEGY) – общий, всесторонний план достижения целей.

СТРАТЕГИЯ ОГРАНИЧЕННОГО РОСТА (LIMITED-GROWTH STRATEGY) – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

СТРАТЕГИЯ РОСТА (GROWTH STRATEGY) – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ (RETRENCHMENT STRATEGY) – стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ (STRUCTURAL TECHNIQUES FOR CONFLICT RESOLUTION) – четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

ТАКТИКА (TACTIC) – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ (CONCURRENT CONTROL) – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА (LIFE CYCLE THEORY) – ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

ТЕОРИЯ ИГР (GAME THEORY) – метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

ТЕОРИЯ «Х» (THEORY X) – термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке автократического руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод – людей надо принуждать работать.

ТЕОРИЯ «У» (THEORY Y) – термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ (EXPECTANCY THEORY) – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является

единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАККЛЕЛЛАНДА (McCLELLAND'S THEORY OF NEED) – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

ТЕОРИЯ СИСТЕМ (SYSTEMS THEORY) – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достигнуть разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (EQUITY THEORY) – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ ВУДВОРД (WOODWARD'S TECHNOLOGY CATEGORIES) – широко известная система типов классификации технологий. Типы технологий включают малосерийное, крупносерийное и непрерывное производство.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ ТОМПСОНА (THOMPSON'S TECHNOLOGY CATEGORIES) – система классификационных технологий. Они включают устойчивые или долговременные, среднесрочные и интенсивные типы технологий.

ТЕХНОЛОГИЯ (TECHNOLOGY) – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы – для получения желаемых продукции или услуг.

УБЕЖДЕНИЕ (PERSUASION) – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

УГЛУБЛЕНИЕ РАБОТЫ (JOB ENRICHMENT) – реорганизация труда с углублением содержания выполняемых работ.

ФИЛЬТРАЦИЯ (FILTERING) – тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА (FORMAL GROUP) – группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (FUNCTIONAL DEPARTMENTATION) – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ (FUNCTIONAL AREAS) – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (FUNCTIONAL AUTHORITY) – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ (FUNCTIONAL CONFLICT) – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

ХАРИЗМА (CHARISMA) – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

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

ЦЕЛЕВОЙ КОМИТЕТ (AD HOC COMMITTEE) – временная группа, созданная для достижения определенной цели.

ЦЕЛИ (OBJECTIVES) – в организации – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. формальные организации определяют цели через процесс планирования.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ (CENTRALIZATION) – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

ЦЕПОЧКА «ПРОИЗВОДСТВО – ПОТРЕБНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ» (OPERATIONS-TO-CUSTOM NEEDS CHAIN) – основное предназначение организации, характеризующее задачу производства – выпуск тех товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

ЦЕПЬ КОМАНД (CHAIN OF COMMAND) – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как «скалярная подчиненность» или «скалярная цепь».

ЦИКЛ ЖИЗНИ ПРОДУКТА И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА (PRODUCT-PROCESS LIFE CYCLE) – ситуация, когда цикл жизни производственного процесса идет нога в ногу с циклом жизни продукта, т.е. разработка и производство данного вида продукта соответствует спросу потребителей на данный конкретный тип продукта.

ЧЕТЫРЕ СИСТЕМЫ ЛАЙКЕРТА (LIKERTS FOUR SYSTEMS) – постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL) – первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ БИХЕВИОРИСТИЧЕСКИХ НАУК (BEHAVIORAL SCIENCE SCHOOL) – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (MANAGEMENTSCIENCE SCHOOL) – подход к управлению, для которого характерны применения научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется *количественным подходом*.

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (HUMAN RELATIONS SCHOOL) – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

ШУМ (NOISE) – все, что искажает значение при обмене информацией.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ (ECONOMIC ANALYSIS) – многочисленные методы для оценки затрат и выгод, а также относительной прибыльности деятельности.

ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ (REFERENT POWER) – влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

ЭТИКА (ETHICS) – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ (CODE OF ETHICS) – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА (OPERATIONS PERFORMANCE) – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Основная литература:

- 1) *Абчук В.А.* Менеджмент – СПб.: Союз, 2002 г, 463 с.
- 2) *Вершигора Е.Е.* Менеджмент – М.: ИНФРА-М, 2005 г., 283 с.
- 3) *Басаков М.И.* Менеджмент – М.: Дашков и К, 2009 г., 148 с.
- 4) *Басовский Л.Е.* Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2000 г., 216 с.
- 5) *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента, изд. Дело, М., 1997 г., 492 с.
- 6) *Поршнева А.Г.* Менеджмент – М.: Пресс, 2003 г., 528с.
- 7) *Райченко А.В.* Общий менеджмент – М.: ИНФРА-М, 2009 г., 384 с.
- 8) *Репина Е.А.* Основы менеджмента – М.: Дашков и К, 2009 г., 240 с.
- 9) *Семенова И.И.* История менеджмента – М, ИНФРА-М, 2009 г., 199 с.
- 10) *Юкаева В.С.* Менеджмент – М.: Дашков и К, 2006г., 104 с.

Дополнительная литература:

- 1) *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: МГУ, 2005 г., 379 с.
- 2) *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2005 г., 511 с.
- 3) Менеджмент: Учебник / Г. Б. Казначевская – Ростов на Дону, 2004 г., 252 с.
- 4) Менеджмент: Уч. Пос. для проф. Обр./Е. Л. Драчева – М.: Академия, 2004 г., 267 с.
- 5) *Переверзев М.П.* Менеджмент -М.: ИНФРА-М, 2006 г., 288 с.
- 6) *Семенов А.К.* Основы менеджмента-М.: Дашков и К, 2007 г., 476 с.

Электронные библиотечные ресурсы:

- 1) Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учебное пособие для вузов/ С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. – М.: «Логос», 2004. – 320 с.
- 2) Менеджмент организации: введение в специальность: Учебное пособие для вузов / А.А. Одинцов. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 320 с.
- 3) *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
- 4) *Герчикова И.Н.* Менеджмент. Практикум: Учебн.пособие для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 335 с.
- 5) *Адам Смит.* Исследование о природе и причинах богатства народов.
- 6) *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента, изд. Дело, М., 1997 г., 492 с.
- 7) *Багиев Г.Л., Асаул А.Н.* Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/ Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

- 1) Роль управленческой науки в современном обществе.
- 2) Понятие «менеджмент». Сущность процесса управления.
- 3) Цель и задачи дисциплины «Введение в менеджмент». Ее роль в учебном процессе. Междисциплинарные связи.
- 4) Основные квалификационные характеристики выпускника.
- 5) Понятие и виды компетенций.
- 6) Облик современного менеджера. Роль менеджера в процессе управления организацией.
- 7) Структура системы образования в Российской Федерации.
- 8) Понятие персонального менеджмента. Его цели.
- 9) Функции самоменеджмента.
- 10) Жизненные цели: понятие, свойства. Планирование и реализация жизненных целей.
- 11) Понятие организации, их виды.
- 12) Основные уровни управления в организации.
- 13) Системный подход в менеджменте.
- 14) Процессный подход в менеджменте.
- 15) Ситуационный подход в менеджменте.
- 16) Эволюция управленческой мысли в древности.
- 17) Школа научного управления.
- 18) Классическая, или административная школа в управлении.
- 19) Школа человеческих отношений и поведенческие науки.
- 20) Понятие внутренней среды организации. Ее составляющие.
- 21) Типы организационных структур.
- 22) Понятие внешней среды организации, ее значение и структура.
- 23) Системная модель внутренней и внешней среды организации.
- 24) Понятие коммуникационного процесса, его роль в организации.
- 25) Виды коммуникаций в организации.
- 26) Элементы и этапы коммуникационного процесса.
- 27) Понятие и сущность управленческих решений, их виды.
- 28) Подходы к принятию решений. Этапы рационального принятия решений.
- 29) Понятие планирования, его основные виды.
- 30) Функция организации – понятие, особенности.
- 31) Процесс делегирования полномочий.
- 32) Смысл и эволюция понятия мотивация.
- 33) Современные теории мотивации.
- 34) Сущность и виды контроля.
- 35) Процесс контроля.
- 36) Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

«ВВЕДЕНИЕ В МЕНДЖМЕНТ»

Составители: Аракелов Микаэл Сергеевич,
Мавриди Кирилл Павлович.

ЛР № 020309 от 30.12.96

Подписано в печать 12.12.12. Формат 60×90^{1/16}. Гарнитура Newton.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 5,75. Тираж 100 экз. Зак. № 129/7.
РГГМУ, 195196, Санкт-Петербург, Малоохтинский пр. 98.
Отпечатано в ЦОП РГГМУ
