

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета

Дата подписания: 13.09.2023 11:05:23

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a12ae96

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические рекомендации

По выполнению практических работ обучающихся по дисциплине «**Менедж-
мент в сервисе**»

для студентов направления подготовки 43.03.01 - Сервис

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Практическое занятие 1

Тема 1. Менеджмент как вид деятельности

1. Понятие менеджмента.
2. Принципы менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Характеристика труда менеджера.
5. Структура труда менеджера.
6. Соотношение функций менеджера и уровней управления.

Практическое занятие 2

7. Истоки возникновения менеджмента.
8. Развитие управления как науки.
9. Школы менеджмента.
10. Научное управление.

Практическое занятие 3

Тема 2. Современные подходы к менеджменту

1. Современные концепции менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода.
2. Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов.
3. Система взглядов на управление в России в современных условиях.

Практическое занятие 4

Тема 3. Общие характеристики организации

1. Понятие организации и ее место в менеджменте.
2. Формальные и неформальные организации.
3. Жизненный цикл организации.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.

Практическое занятие 5

5. Организация как открытая социально-экономическая система.
6. Критерии результативности организации.

Практическое занятие 6

Тема 4. Цели организации

1. Миссия организации.
2. Выработка и примерное содержание миссии.
3. Понятие и виды целей. Целеполагание.

Практическое занятие 7

4. Правила построения дерева целей. Примерное содержание дерева целей.
5. Управление по целям (по результатам).
6. Этапы процесса управления по целям.

Практическое занятие 8

Тема 5. Планирование в менеджменте

1. Принципы, методы и типы планирования.
2. Планирование стратегии.
3. Процесс выбора стратегии.
4. Формирование и реализация стратегии.

Практическое занятие 9

5. Структура и технология разработки системы планирования.
6. Планирование производства и реализации продукции.
7. Планирование затрат.
8. Составление баланса расходов и доходов.

Практическое занятие 10**Тема 6. Мотивация персонала.**

- 1 Понятие и элементы мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.

Практическое занятие 11

3. Процессуальные теории мотивации .
4. Модель процесса мотивации.
5. Современные подходы к мотивации персонала в зарубежных странах.

Практическое занятие 12**Тема 7. Стили руководства.**

1. Понятие и виды стилей руководства.
2. Содержание и особенности труда менеджера.
3. Оценка деятельности менеджера.
4. Совершенствование стиля руководства менеджера

Практическое занятие 13**Тема 8. Принятие управленческих решений**

1. Понятие и виды решений.
2. Запрограммированные и незапрограммированные решения.
3. Процесс принятия рационального решения.
4. Технология подготовки и принятия решений.

Практическое занятие 14

5. Проблемы и их решение.
6. Разработка вариантов решений.
7. Организация выполнения принятого решения.
8. Управленческое решение и ответственность.

Практическое занятие 15**Тема 9. Коммуникации в менеджменте**

1. Понятие, виды и средства коммуникаций.
2. Коммуникационный процесс и его этапы.
3. Развитие коммуникаций на современном этапе.

Практическое занятие 16**Тема 10. Система информационного обеспечения управления**

1. Особенности информационного процесса на предприятиях сервиса и туризма.
2. Требования, предъявляемые к информации.
3. Основные характеристики категорий «инновация» и «инновационный процесс».
4. Формы инновационного процесса

Практическое занятие 17**Тема 11. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала**

- 1 Лидерство и стиль управления. Возможность комбинирования различных управленческих стилей.
2. Власть и партнерство. Развернутая характеристика видов власти.
3. Личность менеджера.
4. Групповая динамика и разрешение конфликтов. Способы разрешения конфликтов в группе.
5. Управление и последствия конфликтов.
6. Формальное и неформальное управление.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Менеджмент в сервисе» является приобретение студентами представления о принципах и законах функционирования менеджмента.

Задачи изучения дисциплины состоят в подготовке выпускников к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление на предприятиях и в организациях любой организационно-правовой формы.

Учебная дисциплина «Менеджмент в сервисе» входит в обязательную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 43.03.01 Сервис и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра в 4 семестре.

Информационной базой при изучении дисциплины «Менеджмент в сервисе» служат знания, полученные при изучении дисциплины Экономика отрасли.

«Менеджмент в сервисе» закладывает базовые знания, служащие прочной информационной базой при изучении таких последующих дисциплин, как Управление проектом; Управление качеством в сервисных процессах; Организация и планирование деятельности предприятий сервиса; Финансовое планирование, учет и контроль деятельности предприятий сервиса; Выполнение выпускной квалификационной работы и защита выпускной квалификационной работы.

Объектом изучения данной дисциплины являются предприятия различных организационно-правовых форм хозяйствования.

Предметом изучения дисциплины являются теоретические аспекты управленческой деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Тема 1. Менеджмент как вид деятельности.

Цель данной темы – изучить основные подходы, принципы и методы управления.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- современные концепции менеджмента;

Уметь:

- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;

Владеть:

- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Понятие менеджмента.
2. Принципы менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Характеристика труда менеджера.
5. Структура труда менеджера.
6. Соотношение функций менеджера и уровней управления.

Менеджмент – самостоятельная область знаний, требующая освоения, для успешного выполнения профессиональной деятельности менеджера.

Функции управления – относительно самостоятельные участки управленческой деятельности.

Основные функции управления – те функции, которые выполняет любой менеджер независимо от уровня управления и сферы деятельности организации.

Планирование - функция управления, связанная с определением целей будущей работы организации и задач и ресурсов, необходимых для достижения этих целей

Понятие “планирование” обычно имеет два значения: планирование означает определение целей организации и определение путей их достижения.

Таким образом, планирование имеет три взаимосвязанных компонента:

- определение целей - Чего мы хотим?
- оценка состояния - Где мы сейчас?
- описание действий - Как этого достичь?

Организация - функция управления, связанная с постановкой и группированием задач для подразделений и выделением ресурсов для этих подразделений.

Заметим, что слово "организация" приобретает два значения. Организация как группа людей и организация, как функция управления. В некоторых источниках функцию управления определяют как "организовывание".

Данная функция создает реальные условия для достижения запланированных целей. Организовывание включает в себя создание структуры организации, то есть разделение и распределение работы в организации, установление взаимосвязи между различными работами, а также распределение полномочий и ответственности за выполнение работы. Другая задача этой функции – создание условий для формирования организационной культуры организации.

Мотивирование - это руководящая функция, связанная с использованием влияния для побуждения (мотивации) работников к достижению целей деятельности организации.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников.

Контроль - функция управления, связанная с наблюдением за деятельностью работников, обеспечением сохранения направления движения организации к поставленной цели и, если необходимо, внесением необходимых корректив.

В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи.

Процесс управления – это сумма всех взаимосвязанных между собой функций управления.

Процесс коммуникации и процесс принятия решений - связующие процессы.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Каково соотношение функций менеджера и уровней управления?
2. Перечислите функции менеджмента.
3. Охарактеризуйте труд менеджера.
4. Какова структура труда менеджера?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Тема 1. Менеджмент как вид деятельности.

Цель данной темы – изучить основные подходы, принципы и методы управления.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- современные концепции менеджмента;

Уметь:

- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;

Владеть:

- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Истоки возникновения менеджмента.
2. Развитие управления как науки.
3. Школы менеджмента.
4. Научное управление.

Управление основывалось на практическом опыте человека и знаниях полученных предшествующими поколениями. Примерами развития управленческой мысли, в донаучный период, можно считать:

Шумерский свод религиозных законов регламентировал коммерческие сделки (3-е тысячелетие д.н.э.) который можно рассматривать, как религиозно-коммерческую революцию в управлении;

Законы Царя Хаммурапи определяли принципы управления государством (2-е тысячелетие д.н.э.) которые можно рассматривать, как светско-административную революцию в управлении;

Примером одного из наиболее высоких уровней развития является Римская империя

Школы управления

Школа научной организации труда

В рамках данного направления изучалась система организации труда производственных рабочих и возможных путей повышения их производительности, путем проведения научных исследований.

Основоположником данного направления управленческой мысли явился Фредерик Тейлор (1856 – 1915) который первым сформулировал принципы научной организации труда: анализ методов и приемов выполнения работы; отбор работников на основе профессиональных требований; специализация работ; соответствие затрачиваемых сил и материального вознаграждения работника; отделение функций управления, от выполнения работ.

Другими представителями данного направления является Френк и Лилии Гилбрет (Джилбрет). Они сконцентрировали свое внимание на анализе организации рабочего места и изучении трудовых операций и составляющих их трудовых приемов, действий, движений.

Административная школа управления

Целью данной школы являлось создание универсальных принципов управления организацией. При этом выделялись два основных принципа решения данной задачи:

Разработка рациональной системы управления организацией;

Определение принципов построения организации.

Основоположником административной школы является Анри Файоль. Он сконцентрировал свое внимание на управленческой функции, в которой он выделил, пять составных частей, каждая из которых представляла собой специфический вид деятельности: планирование, организацию, распорядительство, координирование и контролирование. Так же, А. Файоль определил принципы управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух.

На развитие представление о способах построения организационных структур оказал влияние немецкий социолог Макс Вебер. Им был разработан бюрократический тип организационной структуры, которая отвечала следующим принципам: четкое разделение задач и власти между работниками, которое закрепляется нормативными документами; иерархическое распределение должностей в организации; квалификационный отбор; назначение на должность; административный работник должен быть наемным работником с фиксированным доходом; административный работник должен осуществлять свою работу в соответствии с установленными правилами едиными для всех.

Школа человеческих отношений

Сторонники данной школы сосредоточили свое внимание на влиянии психологического фактора на результаты труда работника. Свое развитие, данное направление получило в силу невозможности дальнейшего решения проблем управления организацией в рамках подходов разработанных классическими школами управления.

Основоположниками данной школы можно считать Элтона Мэйо и Мери Паркер Поллетт. В рамках своих исследований Э. Мэйо выявил, что результаты труда работников зависят от социально-психологических условий работы сотрудников. При этом он считал, что в новых условиях человек потерял социальные связи характерные для предшествующего развития (цеховая организация ремесленного труда) и попал в условия отчужденности, следовательно, необходимо создание на предприятии условий позволяющих работникам почувствовать себя членами одной группы. Основным направлением научных изысканий М.П. Поллетт был вопрос лидерства в группе, механизмов взаимодействия между ее участниками. Она считала, что руководитель должен осуществлять управление подчиненными не на основе формальных полномочий, а за счет способности управлять поведением других в рамках неформальных межличностных отношений.

Школа поведенческих наук (Бихевиоризм)

Школа поведенческих наук первоначально стала развиваться в рамках школы человеческих отношений, поэтому ее можно рассматривать как развитие, углубление, а в некоторых случаях пересмотр теорий школы человеческих отношений. Объектом изучения данной школы явилось раскрытие механизмов формирования поведения человека. Родоначальником данного направления считается Ч. Барнард. Им была разработана концепция индивида и кооперативных систем, в которой определялось, что индивиды уникальны, обособлены и независимы, а организация это кооперативное образование, в котором индивиды участвуют исходя из своих желаний и целей. Центральную роль в данных системах Ч. Барнард отводил менеджменту (управлению) направленному на разработку путей поддержания жизнеспособности организации, в первую очередь, за счет создания организационной морали препятствующей центробежным силам личных интересов отдельных людей входящих в организацию.

Другим направлением изучения данной школы являлось определение принципов взаимодействия формальной и неформальной организационной структур.

Особое место в исследованиях поведенческой школы занимало изучение роли мотивов и потребностей в управлении работниками на предприятии. В рамках данной школы мотивация была разделена на три уровня: потребности (побуждение), цели, вознаграждения.

Первый уровень стал объектом особо пристального изучения большого числа авторов, среди которых можно выделить Абрахама Маслоу создавшего пирамиду потребностей.

Школа науки управления (Количественный подход)

Количественный подход представляет собой внедрение математических методов анализа и моделирования в процесс управления организацией. Целью данного подхода являлась выработка математических методов позволяющих прогнозировать и оценивать деятельность как организации в целом, так и отдельных структурных подразделений. Моделирование позволило рассматривать организацию в упрощенном виде, так как модель это форма представления реальности в упрощенном, абстрактном виде, т.е. она описывает лишь наиболее важные или интересующие свойства изучаемого объекта, в нашем случае организации.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Перечислите функции менеджмента.
2. Каковы истоки возникновения менеджмента?
3. Развитие управления как науки.
4. Что такое научное управление?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Тема 2. Современные подходы к менеджменту.

Цель данной темы – изучить современные подходы к менеджменту.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- современные концепции менеджмента;

Уметь:

- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;

- строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления

Владеть:

- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;
- *навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления на основе изучения имеющегося опыта.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Современные концепции менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода.
2. Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов.
3. Система взглядов на управление в России в современных условиях.

Научные представления об управлении можно также разделить на три основных подхода, которые сформировались к настоящему времени.

Процессный подход (функциональный подход)

Данный подход предполагает рассмотрение управления, как непрерывного процесса осуществления взаимосвязанных действий, обеспечивающих эффективное управление организацией. Впервые проблема определения функций менеджера была поставлена сторонниками административной школы управления. Анри Файоль выделял пять основных функций управления – это планирование, организация, распоряительство, координирование и контролирование. В настоящее время количество функций выделяемых в деятельности менеджера значительно больше, среди них: принятие управленческих решений, исследование и оценка происходящих процессов и изменений, управление трудовыми ресурсами.

Системный подход

Системный подход предполагает, что организация это интегрированная система, состоящая из элементов обладающих определенными характеристиками и взаимосвязанных посредством коммуникаций, как друг с другом, так и с элементами внешней, по отношению к организации, среды. Таким образом, системный подход определяет принципы изучения организации и основы управления ею как системой. Преимуществами системного подхода является: возможность оценки организации в целом; выявление влияния и роли отдельных элементов (структурных элементов или коммуникаций) на результат достигнутый организацией; возможность использования моделей для прогнозирования и выработки управленческих решений.

В рамках системного управления базовыми являются следующие категории:

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, обладающих определенными характеристиками и свойствами, вследствие чего каждый из них оказывает на организацию различное, индивидуальное влияние.

Модель – это упрощенная копия объекта исследования представленная в наиболее удобной, для решения возникшей задачи, форме, и описывающая интересующие свойства изучаемого объекта. Выделяют три вида моделей: физическую, аналоговую, математическую (знаковую).

При использовании системного подхода необходимо учитывать следующие моменты:

Каждая организация состоит из достаточно обособленных частей имеющих внутреннюю структуру;

Эффект синергетики – это принцип в соответствии с которым общий результат всегда больше, чем простая сумма результатов отдельных составных частей организации;

Любая организация является открытой системой, т.е. она оказывает влияние и сама подвержена влиянию внешней среды;

Организация является динамическим явлением, т.е. ее параметры постоянно изменяются.

Ситуационный подход

Ситуационный подход стал результатом стремления выработать универсальные принципы поведения и управления организацией. Несмотря на многочисленные попытки таких принципов выработать не удалось. Причиной этого является постоянное изменение условий, в которых функционирует организация, и огромное число факторов оказывающих влияние на результат, а значит один и тот же принцип управления не может всегда давать положительный результат.

В рамках ситуационного подхода можно сформулировать следующие правила поведения руководителя:

В процессе управления необходимо постоянно учитывать изменение внешних и внутренних факторов. Для чего руководитель должен уметь воспринимать организацию, как целиком, так и как совокупность отдельных элементов, знать методы и приемы оценки влияния данных факторов;

Руководитель должен уметь правильно интерпретировать сложившуюся ситуацию.

Руководитель должен знать условия применения тех или иных методов управления, обеспечивающих достижение желательных для организации целей. Для чего он должен обладать высоким уровнем теоретической подготовки и иметь практический опыт применения этих знаний.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Охарактеризуйте систему взглядов на управление в России в современных условиях.
2. Каковы современные концепции менеджмента?
3. Современные подходы в управлении персоналом.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Тема 3. Общие характеристики организации.

Цель данной темы – изучить общие характеристики организации.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- современные концепции менеджмента;
- методику проектирования организационных структур;
- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;

Уметь:

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

Владеть:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Понятие организации и ее место в менеджменте.
2. Формальные и неформальные организации.
3. Жизненный цикл организации.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.
5. Организация как открытая социально-экономическая система.
6. Критерии результативности организации.

Организация – это процесс построения структуры фирмы путем выделения функциональных подразделений, разделения производственных задач и властных полномочий между работниками и установления взаимосвязей (коммуникаций) между ними.

Процесс организации деятельности фирмы предполагает решение двух задач, - это разделение полномочий между уровнями управления, а так же распределение и закрепление функциональных обязанностей между работниками данной организации.

Разделение полномочий

В рамках любой деятельности всегда стоит вопрос о централизации или децентрализации полномочий. Процесс передачи части полномочий от руководителя к подчиненным называется делегированием власти. Процесс передачи полномочий должен сопровождаться и передачей части ответственности лицу, наделяемому правом распоряжаться, в той или иной степени, ресурсами организации. Однако нужно помнить, что ответственность в отличие от полномочий не может быть делегирована полностью, руководитель, передавая право принимать решения подчиненному, не может полностью переложить на него и ответственность за последствия. Таким образом, выделяется:

- ответственность исполнителя - обязанность работника выполнять возложенные на него полномочия.
- ответственность руководителя – обязанность руководителя отвечать за результаты работы подчиненных, которым он делегировал полномочия.

Децентрализация представляет собой процесс передачи полномочий от высших уровней власти к низшим. Передача считается осуществленной, если обе стороны (делегирующая и принимающая) согласны с фактом делегирования полномочий.

По содержанию и способу делегирования полномочия могут быть разделены на:

- линейные полномочия – это полномочия, в рамках основной деятельности организации, получаемые подчиненным от непосредственного начальника, обеспечивающие ему право единолично принимать решения по всем вопросам, в рамках установленных переданными полномочиями. делегирование линейных полномочий создает иерархию должностей связанных скалярной цепью (цепью команд);
- аппаратные (штабные) полномочия – это система обязанностей возлагаемых на работников, с целью повышения эффективности решений, принимаемых линейными руководителями. выделяют следующие виды аппаратных полномочий:
- рекомендательные полномочия – наделяются работники, из которых формируется консультативный аппарат;
- полномочия обязательного согласования – наделяются работники, имеющие наивысшую подготовку по тому или иному вопросу;
- параллельные полномочия – наделяются работники, имеющие право отклонять решения линейных руководителей;
- функциональные полномочия – наделяются работники, имеющие право принимать решения в одной отдельной области.

В процессе делегирования полномочий необходимо стремиться к соблюдению принципа единоначалия. Так же нельзя превышать такой показатель как норма управляемости. То есть количество подчиненных не должно превышать числа, когда руководитель становится неспособен руководить их действиями. Это может произойти в силу невозможности учета всех аспектов деятельности, неспособности скоординировать работу данного числа подчиненных, или просто в силу

физической нехватки времени. Данный показатель не имеет однозначной количественной оценки и может значительно варьироваться, т.к. зависит от способностей руководителя, характера решаемых задач, условий принятия решений, способностей подчиненных.

Разделение функций (построение структуры предприятия)

Процесс дробления организации на элементы представляет собой дробление основного производственного процесса и вспомогательных процессов на отдельные блоки исходя из специфики выполняемых функций и технологии производства. Данный процесс является построением организационной структуры предприятия, в котором можно выделить три этапа. Однако он имеет свои особенности для производственных работников и аппарата управления, которые заключаются в специфике разделения труда данных категорий работников.

Факторы внутренней среды это множество свойств и характеристик самой организации (цели, структура, задачи, технология и люди) которые определяют направление и результаты ее деятельности. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Возможна выработка разнообразных целей как во всей организации, так и в подразделениях.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Понятие «структура организации» неразрывно связано с понятиями: «специализированное разделение труда», «объем управления», «координация».

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Технология – это способ производства продукции и используемые организацией средства труда. Технологии могут классифицироваться по различным признакам

Классификация технологии по Вудворд:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одна или малая серия одинаковых изделий;
- массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи;
- непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах.

Классификация технологии по Томпсону:

- многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно;
- посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми;
- интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Люди – это персонал организации. У каждого человека есть определенный набор характеристик, присущих ему одному и определяющих его способность создавать блага. К ним относят:

- предрасположенность – это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы.
- потребность – есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.
- ожидания – это оценка людьми возможных результатов своего поведения, сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них.
- восприятие – это интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.

- социальные установки – это их отношение к чему-либо или социальные установки.
- убеждение, вера – это мнение человека по различным вопросам.

Совокупность данных характеристик образуют личность человека, которая проявляется через его поведение и отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде. Помимо индивидуальных характеристик персонала на результаты деятельности организации оказывают влияние:

- нормы – это стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях;
- лидерство – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом;
- психологический климат – это отношения сложившиеся между работниками.

Совокупность внутренних факторов образуют рабочую среду – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Оценить эффективность работы фирмы только по ее экономическим достижениям - например, по прибыли, полученной в результате деятельности, – недостаточно. Огромную прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации работников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов. Для нас важно изучение второго, гуманного пути достижения эффективности. Эффективность организации оценивается комплексно, по показателям двух блоков.

Первый блок включает в себя объективные (экономические) показатели:

Результативность. По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели.

Производительность. Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.

Продуктивность. По этому показателю оценивается количество и качество продукции.

Рентабельность. Это показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара.

Экологичность. К современному производству предъявляется требование применения экологически чистых технологий. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности промышленного предприятия.

Энергоемкость. Любое производство приближается к идеальному, если потребляется минимум энергии. Поэтому показатель энергозатрат, израсходованных в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что такое организация?
2. Охарактеризуйте формальные и неформальные организации.
3. Что такое жизненный цикл организации?
4. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю среду организации.
5. Что такое организация как социально-открытая система?
6. Критерии результативности организации

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Тема 4. Цели организации.

Цель данной темы – изучить цели организации.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- *стратегии управления человеческими ресурсами организаций;*
- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;
- методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;

Уметь:

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;

Владеть:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения целей организации обусловлена необходимостью четкого понимания особенностей ее деятельности.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Миссия организации.
2. Выработка и примерное содержание миссии.
3. Понятие и виды целей.
4. Целеполагание.

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный(е) вид(ы) ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

В некоммерческой организации, каким является, например, высшее государственное профессиональное образовательное учреждение, миссия заключается в удовлетворении потребности населения в определенного рода образовательных услугах, запросов национального и местного хозяйства в высококвалифицированных кадрах.

Стратегия – это основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепции, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается посредством:

- оценки и анализа внешней среды организации;
- диагностического анализа внутренней среды организации;
- разработки и анализа стратегических альтернатив;
- выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;

- оценки стратегии соотносительно миссии и главной цели организации;
- реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

Тактика – это система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Выбор цели, принявшей форму окончательного решения, позволяет перейти к выработке **программы**, т. е. к разработке плана действий и к определению необходимых ресурсов для достижения целей.

Существует ряд общих требований, предъявляемых к целям управления. Цели должны быть: 1) конкретными и измеримыми; 2) реальными и достижимыми; 3) взаимосвязанными и иерархичными (соподчиненными).

Цели разделяют на общие (главные) и специфические.

Общие цели отражают концепцию организации, ее миссию и разрабатываются на длительную перспективу, например, для обеспечения устойчивости организации на рынке, разработки новых направлений развития.

Специфические цели разрабатываются в контурах общих целей по основным направлениям деятельности организации и по ее подразделениям или дочерним организациям. Они носят характер подцелей и формируют системную взаимосвязь общей цели и внутренних элементов организации двух видов: 1) цели о задаче о кадры о технология о организационная структура, а также взаимосвязь организации и внешней среды; 2) цели о вводимые ресурсы о результаты деятельности о научно-технический прогресс о социокультурное воздействие о конкуренция о законодательство и политическое воздействие.

Цели также разделяются по времени их достижения на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Краткосрочные цели – это цели, которые могут быть достигнуты в течение года; среднесрочные цели – от одного до пяти лет; долгосрочные цели – свыше пяти лет.

Поскольку цели определяют стремление работать эффективно в заданном ими направлении, постольку для этого необходимо период времени для достижения цели разделить на этапы. На каждом таком этапе цель подразделяется на подцели с тем, чтобы четко определить на каждом этапе количественно измеряемые рубежи. Чтобы сама цель и подцели были выполнены в полном объеме и в установленные сроки, необходима полная увязка подцелей и цели с ресурсным обеспечением для их достижения. Для обеспечения этого разрабатывается целевая программа, тактическим инструментом которой может быть бизнес-план, составляемый в контурах этой программы.

Целевая программа обычно включает ряд разделов, в которых содержатся сведения о цели и этапах ее достижения, о необходимом материальном кадровом и финансовом обеспечении, сроках исполнения, исполнителях и руководителях.

Цели организации также бывают различными в зависимости от сферы деятельности, собственности, организационно-правовой формы организации, состояния внешней среды. Однако при правильной постановке работы менеджмента решению проблемы формирования целей должно предшествовать **прогнозирование** возможных ситуаций, а после определения целей – выработка эффективной стратегии их реализации. Для решения этих задач приемлем *селективный метод прогнозирования*. В основу этого метода заложены принципы системного подхода, которые реализуются в процессе проведения ряда работ в следующей последовательности:

- 1) сбор информации о внешней среде организации (изучение внешнего фона);
- 2) проведение проблемного диагностического анализа;
- 3) разработка простейших поисковых прогнозов по необходимой проблематике;
- 4) написание сценария развития организации;
- 5) выбор критериев оценки эффективности достижения целей и подцелей;
- 6) определение возможных целей (подцелей);
- 7) построение «дерева целей»;
- 8) расчет необходимых факторов производства по «дереву целей»;
- 9) экспертная или методами «мозговой атаки» оценка целей (подцелей);
- 10) построение вероятностной сети реализации целей;

- 11) выработка наилучшей стратегии функционирования организации;
- 12) распределение факторов производства по наилучшей стратегии.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что такое миссия организации?
2. Приведите примеры миссий известных организаций.
3. Что такое «цель»?
4. Перечислите виды целей.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Тема 4. Цели организации.

Цель данной темы – изучить цели организации.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;
- методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;

Уметь:

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;

Владеть:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения целей организации обусловлена необходимостью четкого понимания особенностей ее деятельности.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Правила построения дерева целей.
2. Примерное содержание дерева целей предприятия.
3. Управление по целям (по результатам).
4. Этапы процесса управления по целям.

Правила построения дерева целей:

1. Построение начинается с формулировки цели 0-го уровня (миссии);

2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению;
 3. Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени достижения цели, т.е. цели должны быть операциональными, поддаваться преобразованию в конкретные задачи и рабочие задания;

4. Необходимо обеспечить полноту редукции целей (каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты исходную цель или меняет ее).

Преимуществами метода построения дерева целей являются:

1. Возможность объединить планирование и контроль;
2. Возможность мотивации сотрудников через раскрытие информации о целях организации;
3. Определение области ответственности и круга задач для каждого сотрудника;
4. Коллегиальность между руководителями и подчиненными в разработке и постановке целей.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Каковы правила построения дерева целей?
2. Что такое управление по целям?
3. Перечислите этапы процесса управления по целям.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Тема 5. Планирование в менеджменте.

Цель данной темы – изучить особенности планирования в менеджменте.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;
- методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;

Уметь:

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления

Владеть:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью грамотного планирования деятельности предприятия.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Принципы, методы и типы планирования.
2. Планирование стратегии.
3. Процесс выбора стратегии.
4. Формирование и реализация стратегии.

Планирование – это процесс определения путей развития организации и методов достижения целей. В рамках планирования решаются следующие задачи:

- распределение ресурсов предприятия (капитал, труд, сырье);
- адаптация к внешней среде (меры обеспечивающие эффективную деятельность предприятия в условиях изменяющейся внешней среды);
- внутренняя координация (объединение общих усилий в одном направлении);
- осознание организационных стратегий (развитие менеджмента организации)

Процесс планирования в организации начинается с определения ее миссии, на основе которой определяются цели деятельности, затем делается анализ положения предприятия и вырабатываются планы развития.

Каждый из видов планирования предполагает определение целей. Определение общих перспектив развития организации является разработкой миссии организации.

Виды планирования

Планирование по срокам разделяется на три вида: долгосрочное; среднесрочное; краткосрочное.

Планирование по содержательному наполнению разделяется на три вида: стратегическое; тактическое; оперативно-календарное.

Стратегическое планирование – это система мероприятий и действий направленных на разработку стратегии развития организации. Под стратегией понимается комплексный план достижения целей организации.

Исходя из условий внешней среды и характеристик самой организации, можно выделить следующие виды стратегии:

- стратегия роста – связанная со стремлением фирмы расширить объем продаж, ассортимент, и т.д.;
- стратегия стабильности – применяется в случае стремления фирмы сохранить существующее стабильное положение;
- стратегия обороны – применяется в случае нестабильного положения организации на рынке;
- комбинированная стратегия – имеет место, когда по отношению к различным производствам или подразделениям применяются различные стратегии.

Планирование – это процесс определения путей развития организации и методов достижения целей. В рамках планирования решаются следующие задачи:

- распределение ресурсов предприятия (капитал, труд, сырье);
- адаптация к внешней среде (меры обеспечивающие эффективную деятельность предприятия в условиях изменяющейся внешней среды);
- внутренняя координация (объединение общих усилий в одном направлении);
- осознание организационных стратегий (развитие менеджмента организации)

Виды стратегии могут быть классифицированы так же исходя из содержания действий руководства организации, так в современной литературе можно встретить следующие их виды.

Продуктивно-рыночная стратегия – направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

Стратегия маркетинга – предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта; распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

Конкурентная стратегия – направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

Стратегия управления набором отраслей – предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы и ее ориентирами.

Стратегия нововведений (инновационная политика) – предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых фирмы стремятся содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологических возможностей.

Стратегия капиталовложений – предполагает определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом; определение конкурентных позиций фирмы по отношению к соперникам; выяснение возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации оперативно-хозяйственной деятельности.

Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы, которые определяемых в рамках:

- анализа факторов и тенденций влияющих на положение организации;
- анализа конкурентной позиции организации;
- анализа видов деятельности;
- анализа приоритетов.

Тактическое планирование – это определение методов и направлений деятельности для достижения целей организации определенных в рамках стратегического планирования. Тактическое планирование в значительной степени схоже по содержанию и задачам со стратегическим планированием. Отличительной чертой является наличие количественных показателей и более глубокая проработка стратегий в отдельных направлениях деятельности, таких как, сбыт, финансы, кадровая политика, структура производства и т.д.

Оперативно-календарное планирование – это набор конкретных действий и мероприятий, определенных во времени, выполнение которых призвано обеспечить достижение целей деятельности организации. В рамках оперативно-календарного планирования можно выделить три разновидности планов:

- функциональные планы – это планирование реализации целей и задач, вновь возникающих перед отдельными функциональными подразделениями, в рамках их основной деятельности в силу изменения параметров внешней и (или) внутренней среды (замещение заболевшего сотрудника);
- единовременные планы – это планирование реализации отдельного вспомогательного проекта или задачи, не относящегося к основным производственным задачам (проведение торжественного собрания);
- стабильные планы – это планирование выполнения задач, которые заранее известны и не изменяются в течении длительного периода (планирование графика отпусков).

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Охарактеризуйте понятие, принципы, методы и типы планирования.
2. Что собой представляет процесс выбора стратегии?
3. Охарактеризуйте понятие, принципы, методы и типы планирования.
4. Что собой представляет процесс выбора стратегии?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Тема 5. Планирование в менеджменте

Цель данной темы – изучить особенности планирования в менеджменте.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;
- методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;
- *методику адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления*

Уметь:

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- *строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Владеть:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- *навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью грамотного планирования деятельности предприятия.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Структура и технология разработки системы планирования.
2. Планирование производства и реализации продукции.
3. Планирование затрат.
4. Составление баланса расходов и доходов.

Разработка плана производства и продажи продукции является в рыночных условиях ведущей задачей комплексного планирования социально-экономического развития предприятия. План производства определяет генеральное направление перспективного роста всех подразделений фирм и организаций, основной профиль плановой, организационной и управленческой деятельности предприятия, а также главные цели и задачи текущего планирования, организации и управления производством и т.п. *Планирование производства продукции*, товаров и услуг должно удовлетворять на всех действующих предприятиях конкретные потребности покупателей, заказчиков или потребителей и быть тесно связанным с разработкой общей стратегии развития фирмы, проведением маркетинговых исследований, проектированием конкурентоспособной продукции, организа-

цией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутривозвратной деятельности.

В современных условиях рынок требует производства адресной продукции потребителям, разнообразия выполняемых работ и услуг, обновления товаров по инициативе покупателей, проведения частых закупок ресурсов, планирования наступательных действий против конкурентов, осуществления гибких бюджетов и непредвиденных расходов и т.д. Гибкая производственная политика предприятий или фирм может при планировании входить в конфликт с целями отдельных подразделений и функциональных служб, стремящихся к массовому производству товаров (производственные службы), ограниченному числу видов продукции (конструкторские отделы), постоянным бизнес-планам (плановые службы), четко определенным бюджетам (финансовые службы), стандартизированным сделкам (маркетинговые службы), пассивным действиям против конкурентов (юридические службы). В этих условиях высшие руководители-менеджеры должны добиваться тесного взаимодействия функциональных подразделений своей организации в выборе конкретной стратегии для каждого из них. В зависимости от выполняемых функций каждое подразделение при планировании работы может быть ориентировано на достижение следующих стратегических или тактических задач в сфере своей деятельности:

маркетинг – привлечение и сохранение лояльной группы потребителей своей продукции посредством уникального сочетания таких плановых функций и показателей или рыночных сфер и характеристик, как товар, сбыт, продвижение, цены, реклама и др.;

производство – полное использование имеющихся производственных возможностей для удовлетворения потребностей рынка в выпускаемой продукции, обеспечения высокого качества товаров и снижения отдельных издержек на изготовление и продажу продуктов;

проектирование – создание конкурентоспособной продукции, выявление нововведений, поиск технологических прорывов, улучшение показателей качества продукции и работ;

снабжение – приобретение материалов большими однородными партиями с высоким качеством и низкими ценами, поддержание небольших запасов ресурсов;

финансы – функционирование предприятия в пределах запланированного бюджета, ориентация на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов для фирмы;

учет – стандартизация отчетности по всем видам деятельности предприятия, тщательная детализация издержек производства, унификация коммерческих сделок;

законотворчество – обеспечение защищенности стратегии предприятия от неправомерных действий правительства, конкурентов, поставщиков ресурсов и потребителей товаров.

В процессе планирования производства и продажи продукции, как свидетельствует опыт американских фирм, должен достигаться компромисс между возможностями выпуска и сбыта товаров, способностью новой продукции замещать старую, расходами на хранение и транспортировку ресурсов, инвестициями и доходами, издержками и прибылью, потенциалом развития и капиталовложениями, освоением новых услуг и риском и т.п. Поэтому в процессе разработки планов производства необходимо выработать общие цели и стимулировать контакты между отдельными подразделениями, привлекать к планированию специалистов, соединяющих воедино технические, маркетинговые и экономические цели, создавать межфункциональные рабочие группы плановиков, разрабатывать комплексные программы развития производства с учетом конкретных задач каждого подразделения.

Планирование затрат на производство и реализацию продукции в свою очередь осуществляется различными методами, которые зависят от общеэкономических условий, размеров предприятия, масштабов его деятельности, возможностей учета.

При учете затрат в разрезе постоянных и переменных расходов планирование осуществляется в отношении переменных затрат. Планируемая сумма переменных затрат (С) определяется как произведение удельных затрат на единицу продукции (Н) на плановый объем выпуска продукции в натуральном выражении (Впл):

$$C = H \times \text{Впл.}$$

Если при планировании можно опираться на фактические данные отчетного периода, то планируемая сумма переменных затрат может быть рассчитана следующим образом:

$B C - C \times B_{пл} C - X B_{ф}$

где $C_{ф}$ - фактическая сумма переменных затрат в отчетном периоде;

$B_{ф}$ - фактический объем выпуска в отчетном периоде в натуральном выражении.

В планировании применяется метод формирования плановой себестоимости на основе сметы затрат. Смета составляется по элементам затрат. По каждому элементу осуществляются разработки и планируются затраты исходя из потребностей производства с учетом использования факторов снижения себестоимости.

Совокупность затрат по элементам формирует валовые затраты (все затраты на производство). Из них исключаются затраты, списываемые на непроизводственные счета. Это затраты, связанные с обслуживанием хозяйства или выполнением и оказанием услуг, отдельно возмещаемых сверх цены товарной продукции.

На себестоимость оказывают влияние различные факторы. Если в структуре себестоимости большой удельный вес имеют материальные затраты, значит производство материалоемкое и в управлении затратами следует направить свои усилия на снижение материальных затрат. Если в себестоимости наибольший удельный вес занимает оплата труда с начислением социального налога, то это - трудоемкое производство и следует уделить внимание повышению производительности труда, что приведет к удельному снижению себестоимости. Если в структуре себестоимости значительную долю составляет амортизация основных фондов, то это производство - фондоемкое. Следует изучить степень эффективности использования основных фондов, загруженность производственных мощностей и принять меры к улучшению использования имеющихся основных фондов. Тогда доля амортизации на единицу продукции уменьшится и себестоимость снизится.

На величину себестоимости готовой продукции оказывает влияние изменение остатков незавершенного производства и расходов будущих периодов, а также создание резервов предстоящих расходов и платежей.

Влияние это заключается в следующем.

Незавершенное производство (НП) - это продукция, процесс изготовления которой еще не закончен. Когда планируется себестоимость выпуска продукции, то учитывается, что на начало планируемого года на предприятии есть остатки незавершенного производства (входные остатки), так как в массовом серийном производстве вряд ли вся продукция будет полностью изготовлена именно к 31 декабря. Поэтому накопившиеся в незавершенном производстве затраты, которые еще не стали готовой продукцией, переходят на следующий год, чтобы в новом периоде превратиться в готовую продукцию (выходные остатки). Но и на конец планируемого периода следует предусмотреть так называемый «задел», когда часть затрат перейдет уже на следующий период в качестве незавершенного производства, чтобы вскоре стать готовой продукцией. Таким образом сохраняется непрерывность производства и отгрузки готовой продукции.

Выпуск готовой продукции по себестоимости считается по формуле:

Выпуск ГП = Остатки НП входные + Валовые затраты - Остатки НП выходные,
отсюда

Выпуск ГП = Валовые затраты - (Остатки НП выходные - Остатки НП входные).

Если входные остатки незавершенного производства в начале года меньше выходных остатков в конце года, то произойдет уменьшение сальдо по счету «Незавершенное производство» и эта разница падает на себестоимость готовой продукции, увеличивая ее.

Если входные остатки незавершенного производства в начале года больше выходных остатков в конце года, то произойдет увеличение сальдо по счету «Незавершенное производство», и эта разница не падает на себестоимость готовой продукции, уменьшая ее.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Какова технология разработки системы планирования?
2. Что включает процесс планирования производства и реализации продукции?
3. Что собой представляет планирование затрат?
4. Составление баланса расходов и доходов.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Тема 6. Мотивация персонала.

Цель данной темы – изучить основные подходы к мотивации персонала.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- *стратегии управления человеческими ресурсами организаций;*
- *виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;*
- *методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;*
- *методику адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления*

Уметь:

- *разрабатывать организационно-управленческие решения*
- *проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;*
- *строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Владеть:

- *навыками разрабатывать организационно-управленческие решения*
- *навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;*
- *навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления человеческими ресурсами в организации.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Понятие и элементы мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.

Мотивация – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность-это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Какова модель процесса мотивации?
2. Понятие и элементы мотивации.
3. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10

Тема 6. Мотивация персонала.

Цель данной темы – изучить основные подходы к мотивации персонала.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;
- методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;
- методику адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления

Уметь:

- разрабатывать организационно-управленческие решения

- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;
- *строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Владеть:

- *навыками разрабатывать организационно-управленческие решения*
- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;
- *навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления человеческими ресурсами в организации.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Процессуальные теории мотивации.
2. Модель процесса мотивации.
3. Современные подходы к мотивации персонала в зарубежных странах.

Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели (потому и называются процессуальными теориями), а не на содержание цели (как содержательные теории мотивации). Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы. К процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Дж. Адамса;
- комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;
- теория Х и теория Y МакГрегора.

Российские работодатели чаще всего ставят знак равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности сотрудника в рабочий процесс. Конечно, «цена вопроса» стоит на первом месте, волонтеров и энтузиастов, готовых трудиться за идею, – единицы. Но и упрощать идею до того, что сотрудник приходит на работу только из-за зарплаты, как минимум, недальновидно. Простой, казалось бы, прием: оплатить сотрудникам абонемент в спортзал или организовать курсы иностранного языка в офисе – отлично работает на укрепление мотивации и повышает лояльность коллектива.

Методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в российских. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Разберемся, какая система мотивации наиболее эффективна, на чем концентрируют внимание зарубежные руководители и как применить передовой опыт в российских реалиях.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
2. Что такое модель процесса мотивации?

3. Охарактеризуйте современные подходы к мотивации персонала.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №11**Тема 7. Стили руководства.**

Цель данной темы – изучить стили руководства.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- *стратегии управления человеческими ресурсами организаций;*
- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;
- методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;
- *методику адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления*

Уметь:

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- *строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Владеть:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- *навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления персоналом.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Понятие и виды стилей руководства.
2. Содержание и особенности труда менеджера.
3. Оценка деятельности менеджера.
4. Совершенствование стиля руководства менеджера.

Стиль руководства в контексте управления понимается как привычный способ поведения руководителя по отношению к подчиненным, каким образом он оказывает на них влияние и побуждает их к достижению целей организации. Стиль руководства, характеризующий того или иного менеджера, интегрирует в себя и степень до которой управляющий делегирует свои полномочия, и тип власти, используемый им, и его доминирующую направленность (на человеческие отношения или на задания), и многое другое.

Стиль руководства - это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношении с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними. Каждый руководитель имеет свой, только ему присущий стиль управления. Однако, выделяя общие черты в стилях разных руководителей, можно проводить классификацию стилей. Для этого, прежде всего, необходимо определить параметры деятельности руководителя, отличие в которых сказывается на его отношении к людям.

С этой точки зрения представляется целесообразным выделить следующие параметры управленческой деятельности:

- 1) выработка управленческих решений, при этом здесь не рассматриваются процессы обеспечения руководителя информацией, а только непосредственная выработка и оценка альтернатив;
- 2) непосредственное принятие решений;
- 3) несение ответственности за получаемый результат;
- 4) контроль деятельности руководителя со стороны подчиненных

Совершенствование стиля руководства - насущная задача многих руководящих работников. К решению ее руководители (менеджеры) могут подходить по-разному, т.к. на стиль оказывает воздействие, как уже отмечалось, многие факторы. Здесь полезно изучение и зарубежного опыта.

Общую тенденцию развития стилей работы современных менеджеров определяют такие черты:

- приказы и распоряжения начинают уступать место убеждению, строгий контроль - доверию;
- переход во внутриорганизационных отношениях "начальник - подчиненный" к отношениям сотрудничества;
- поощрение коллективных форм работы;
- поддержка любых новых идей своих подчиненных, публичное признание заслуг сотрудников;
- стремление создать и поддержать хороший психологический климат в коллективе.

В процессе дальнейшего совершенствования стилей руководства особого внимания заслуживает выработка таких новых черт, как обоснованный подход к решению всех вопросов; единство слова и дела; компетентность и высокая личная ответственность за порученное дело; деловитость; предприимчивость; высокая степень доверия подчиненным. Обоснованный подход к решению вопроса предполагает его глубокий анализ, реалистическую оценку возможностей его решения, выявление взаимосвязи данного вопроса с другими вопросами, умение рассматривать данный вопрос не только с позиций сегодняшнего дня, но и в перспективе. Единство слова и дела не допускает расхождений между ними. Говорить одно, а делать другое - значит подрывать доверие людей к самому себе. Слово, данное руководителем, по утверждению академика Ф.Углова, должно быть не менее авторитетно, чем подписанный им документ. Повышение личной ответственности предполагает развитие самостоятельности и оправданной смелости в поиске наиболее эффективных путей решения назревших вопросов. Деловитость - это инициатива в сочетании с умением добросовестно выполнять свою работу. Она является антиподом бумаготворчества и заседательской суетни, пустословия, формализма, других недостатков.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что такое стиль руководства?
2. Дайте характеристику стилям руководства.
3. Охарактеризуйте способы оценки деятельности менеджера.
4. В чем состоят особенности труда менеджера в России?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №12

Тема 8. Принятие управленческих решений.

Цель данной темы – изучить основные этапы процесса принятия управленческих решений.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- современные концепции менеджмента;
- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;
- методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;
- *методику адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления*

Уметь:

- *разрабатывать организационно-управленческие решения*
- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;
- *строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Владеть:

- *навыками разрабатывать организационно-управленческие решения*
- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;
- *навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью принятия эффективных управленческих решений.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Понятие и виды решений.
2. Запрограммированные и незапрограммированные решения.
3. Процесс принятия рационального решения.
4. Технология подготовки и принятия решений.

Решение – выбор альтернативы.

Принятие решений - это интегрированная часть управления организации любого рода.

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный.

Виды решений:

Организационные решения – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Целью организационного решения является обеспечение достижения поставленных перед организацией задач. Организационные решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные решения.

Запрограммированные решения - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравне-

ний. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными фактами. К числу незапрограммированных решений можно отнести решения типа:

какими должны быть цели организации?

как улучшить продукцию?

Компромиссы. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется более желательным с точки зрения конечного эффекта.

Интуитивное решение - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. Лицо, принимающее решение не нуждается в понимании ситуации, человек просто делает выбор.

Решения, основанные на суждении – выбор, обусловленный знанием или опытом.

В управлении принятие решений – более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Это связано с много большей ответственностью. Менеджеры принимают решения, связанные со многими людьми и с большой материальной ответственностью. Поэтому они не могут принимать непродуманных решений.

Решения, принимаемые руководителем для выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью называют организационными решениями. Организационные решения квалифицируют как запрограммированные и незапрограммированные.

Принятие решений отражается на всех аспектах управления. Это часть каждодневной работы управляющего, которая зависит от уровня управления, на котором он находится.

Если в жизни принятое решение отражается на том человеке, который его принял, и на его окружающих, то от решения менеджера зависит судьба предприятия и людей, работающих на нем. Поэтому технология принятия управленческого решения - это более систематизированный процесс. Ответственность за принятие важных организационных решений велика особенно на верхних эшелонах управления. Хотя топ-менеджеры непосредственно не связаны с производством, а занимаются преимущественно стратегическим управлением предприятия, именно такие решения позволяют предприятиям закрепиться на рынке, занять определенную нишу, стать лидером рынка. Ошибки топ-менеджеров могут привести к огромным убыткам и банкротству. Очевидно, большая часть заработка топ-менеджера – это плата за повышенную ответственность. Поэтому руководитель не должен принимать необдуманных решений, он должен действовать рационально, опираясь как на собственный опыт, так и на научные изыскания в этой области.

На практике большинство решений – это солянка из инструментов, необходимых для принятия запрограммированных или незапрограммированных решений.

Управленческое решение - это трудоемкая и ответственная решения основывается на анализе деятельности, от результатов которой зависит развитие предприятия.

Разработка решения основывается на анализе сложившейся ситуации, в процессе которого выделяются проблемные области. В данном процессе определяются содержание проблемы, расположение ее во времени и пространстве, ее последствия, степень важности и лица, причастные к ней.

Итог анализа - формулировка проблемы и постановка цели, а также выяснение основных причин сложившейся ситуации. После этого разрабатываются критерии, на которые должно опираться решение. На основе анализа ситуации и определения критериев разрабатывается как можно большее количество возможных вариантов решений, из которых составляется база данных. Этот процесс позволяет найти наиболее оптимальное и объективное решение.

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятия решения и организации его выполнения.

Процесс принятия решений состоит из следующих этапов:

1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение, или диагноз. Правильно сформулировать проблему – значит, наполовину решить ее. Проблема – расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта. Определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом было минимальным.

2. Формирование ограничений и критерий принятия решений. Прежде, чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.

3. Определение альтернативы

4. Оценка альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации.

5. Выбор альтернативы. Выбор альтернативы следует согласовать с непосредственными исполнителями и людьми, напрямую заинтересованными в успешном исходе дела. После выработки и принятия решения оно реализуется. Для этого составляется детальная программа по реализации решений, в которой определяются сроки, средства, источники этих средств, ответственные за выполнение, а также способы контроля. Контроль позволяет отслеживать процесс исполнения и вносить в него коррективы. Для максимизации его эффективности необходима четкая обратная связь между руководящим звеном и исполнителями. Каждое решение представляет собой компромисс, так как изменение ситуации никогда не может быть всесторонне благоприятным. Недостатки принимаемых решений могут быть очень значительными, но с учетом сложившейся ситуации и конечного результата наиболее приемлемыми, поэтому руководитель должен уметь сглаживать их.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что такое решение?
2. Что такое запрограммированные и незапрограммированные решения?
3. Опишите процесс принятия рационального решения.
4. Что собой представляют проблемы и каковы пути их решения?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №13

Тема 8. Принятие управленческих решений.

Цель данной темы – изучить основные этапы процесса принятия управленческих решений.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- виды и методы анализа информации при принятии управленческих решений;
- методику построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;
- методику адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления

Уметь:

- *разрабатывать организационно-управленческие решения*
- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;
- *строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Владеть:

- *навыками разрабатывать организационно-управленческие решения*
- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;
- *навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью принятия эффективных управленческих решений.

Теоретическая часть**В теоретической части рассматриваются следующие темы:**

1. Проблемы и их решение.
2. Разработка вариантов решений.
3. Организация выполнения принятого решения.
4. Управленческое решение и ответственность.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий — повышение профессионализма, а, следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д.

Основное внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как:

1. получение информации о ситуации;
2. определение целей;
3. разработка оценочной системы;
4. анализ ситуации;

5. диагностика ситуации;
6. разработка прогноза развития ситуации.

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят:

1. генерирование альтернативных вариантов решений;
2. отбор основных вариантов управленческих воздействий;
3. разработка сценариев развития ситуации;
4. экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:

1. коллективная экспертная оценка;
2. принятие решения лицами, наделенными правом принятия решения (ЛПР);
3. разработка плана действий;
4. контроль реализации плана;
5. анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов осуществляется в организации, в которой эти решения и планы принимались. Рассмотрим механизмы, организационные структуры, взаимосвязи, влияющие на эффективность их выполнения.

Одним из основных свойств организации, влияющих на реализацию решений и планов, является иерархическая структура управления.

Иерархическая упорядоченность присуща всем целенаправленным системам. Иерархическая организация представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право принимать и реализовывать решения.

Иерархия определяет управленческие функции и ответственность, порядок подчинения в организации. Вышестоящие, согласно иерархической структуре, подсистемы (подразделения) принимают решения, обязательные для исполнения нижестоящими, и имеют право вмешиваться в их действия.

Нижестоящее подразделение обладает, как правило, определенной степенью свободы в рамках поставленных перед ним задач и ограничений. Эта свобода заключается в возможности принятия самостоятельных решений в рамках делегированных ему полномочий.

Важной составляющей системы управления организацией является информация. Обмен информацией в иерархической структуре происходит по вертикали и по горизонтали. По вертикали информация передается от нижестоящих подразделений к вышестоящим и наоборот.

От нижестоящих подразделений к вышестоящим передается информация об их состоянии, о взаимодействии с внешней средой и другими подразделениями внутри организации, о принимаемых решениях и об ожидаемых последствиях принятых решений, результатах их деятельности.

От вышестоящих подразделений организационной структуры к нижестоящим передается информация о принятых решениях в части, касающейся нижестоящих подразделений организации, о планах их реализации, о выделяемых ресурсах, об условиях функционирования нижестоящей организации, оценке ее деятельности.

По горизонтали обмен информацией осуществляется между подразделениями одного иерархического уровня. Обычно по горизонтали передается информация о планах и результатах деятельности подразделений в рамках делегированных полномочий, может передаваться и согласовываться информация об альтернативных вариантах решений, относящихся к области совместной деятельности, об условиях функционирования подразделений, а также информация, имеющая отношение к деятельности другого подразделения.

Обмен информацией по вертикали и горизонтали реализует прямую и обратную связь при управлении организацией.

Степень свободы, которой располагает структурное подразделение при управлении собственной деятельностью в силу делегированных ему полномочий, прямая и обратная связь с вышестоящими подразделениями и подразделениями одинакового иерархического уровня являются одними из основных элементов системы управления организацией.

Управление организацией носит циклический характер.

Управленческий цикл в каждом конкретном случае определяется технологией производственного процесса, периодичностью возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения. Управленческий цикл начинается с момента получения задания от вышестоящей инстанции и кончается решением проблем, возникших в связи с полученным заданием, и информированием о результатах деятельности вышестоящей инстанции.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что собой представляют проблемы и каковы пути их решения?
2. Как происходит процесс организации выполнения принятого решения?
3. Опишите процесс разработки вариантов решений.
4. Охарактеризуйте управленческие решения?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14

Тема 9. Коммуникации в менеджменте

Цель данной темы – изучить коммуникации в менеджменте.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- методiku адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления

Уметь:

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- разрабатывать организационно-управленческие решения
- проводить количественный и качественный анализ информации для принятия управленческих решений;
- строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления

Владеть:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- навыками разрабатывать организационно-управленческие решения
- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;
- навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью построения эффективных коммуникации в организации.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Понятие, виды и средства коммуникаций.
2. Коммуникационный процесс и его этапы.
3. Развитие коммуникаций на современном этапе.

Коммуникация - процесс обмена мыслями, фактами, идеями или эмоциями между двумя или более людьми, который ведет к достижению и взаимопониманию. Этот процесс может осуществляться между структурными подразделениями организации и организацией и внешней средой.

Существует два вида коммуникаций: 1). Межличностная; 2) Структурная (организационная).

Коммуникация имеет место, когда идея, существующая в сознании одного человека, проникает в сознание другого человека. Коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя и более людьми. Основная цель - достижение и обеспечение понимания информации, являющейся предметом сообщений, для более эффективной работы в фирме. В процессе обмена информацией выделяют 4 базовых элемента: 1. Отправитель, лицо, собирающее информацию и передающее ее. 2. Сообщение - закодированная с помощью символов информация. 3. Канал, средство передачи информации. 4. Получатель, получает информацию и интерпретирует ее. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов, цель которых составить сообщение и эффективно использовать канал для передачи сообщения в исходном виде.

Этапы коммуникационного процесса: 1. Зарождение идеи. На этом этапе осуществляется формулировка идеи или отбор информации. Идея еще не трансформирована в слова и не приобрела такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель определил концепцию, которую он хочет сделать предметом обмена информацией, приняв в расчет множество факторов. 2. Кодирование и выбор канала. Кодирование идеи с помощью символов, используя слова, интонации, жесты. Происходит превращение идеи в сообщение. Отправитель выбирает канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования (передача речи, письменных материалов, электронные средства связи, компьютерные сети, видеоленты). Желательно использовать в сочетании два и более средств коммуникаций (письменная и устная информация). 3. Передача. Отправитель осуществляет физическую передачу сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю посредством выбранного канала. 4. Декодирование. Осуществляется перевод символов отправителя в мысли получателя. Обмен информацией считается эффективным, если получатель произвел действия, которых ждал от него отправитель

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Какова сущность коммуникаций?
2. Коммуникационный процесс и его этапы.
3. Коммуникации в управлении на современном этапе.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15

Тема 10. Система информационного обеспечения управления

Цель данной темы – изучить систему информационного обеспечения управления.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;

- *методику адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления*

Уметь:

- *строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Владеть:

- *навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления*

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью организации эффективно функционирующей системы информационного обеспечения процесса управления.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Особенности информационного процесса на предприятиях сервиса и туризма.
2. Требования, предъявляемые к информации.
3. Основные характеристики категорий «инновация» и «инновационный процесс».
4. Формы инновационного процесса.

Управленческая информация — основа информационного обеспечения и представляет собой элемент социальной информации, выделенный из ее общего массива по критериям причастности к обслуживанию государственно-управленческих процессов формирования и реализации управляющих воздействий.

Требования предъявляемые к информации:

1. Полезность.
2. Достоверность.
3. Полнота.
4. Своевременность.
5. Правильности интерпретации со стороны исследователя.

Первые 4 аспекта характеризуют качество информации как исходного материала для исследований, а пятый аспект связан непосредственно с процессом анализа.

Полезность информации определяется степенью ее влияния на управленческие решения, позволяя оценивать предыдущие и текущие события, а также делать необходимые прогнозы. Например, сведения о планируемой рентабельности нового инвестиционного проекта оказывают влияние на решение банка при выдаче долгосрочного кредита. Для заключения контракта на поставку продукции предприятию-контрагенту такая информация не требуется.

Полезность информации может быть различной в зависимости не только от ее содержания, но и от типов пользователей (например, информация о выплате дивидендов для акционера полезна, а для кредитора, как правило, избыточна). Понятие «полезности» можно трактовать достаточно широко, включая в него такие аспекты, как достоверность, полнота и своевременность. В самом деле, для принимаемого решения недостоверная или неполная информация теряет свои полезные свойства. Мы считаем необходимым рассматривать эти свойства отдельно, применяя термин «полезность» к содержательной стороне информации.

Достоверность информации означает, что она должна адекватно описывать произошедшее событие. Для бухгалтерской информации, например, важно отсутствие ошибок, отражение операций в соответствии с их экономическим содержанием и принятыми правилами учета.

Полнота информации определяется как наличие всех необходимых данных для принятия решения. Вместе с тем, информация не должна быть избыточной (за исключением случаев дублирования информации с целью ее проверки на достоверность). Отсутствие некоторых сведений может привести к принятию неверного решения. Например, при совершении сделки по цене выше рыночной, что привело к существенному росту прибыли компании, необходимо отметить, что

данная операция проведена с аффилированной фирмой. Отсутствие этой части информации создает у инвестора ложное впечатление об эффективности деятельности компании.

Такое качество данных как «своевременность» означает, что чем меньше времени прошло с момента события до момента его отражения в различных источниках информации, тем большую ценность эти данные представляют для пользователя. Например, информация об изменениях курса акций 3 года назад менее полезна для инвестора, чем тот же вид информации, но за трехмесячный период перед моментом покупки. Существует способ учета ценности информации в зависимости от момента ее возникновения: в процессе расчетов «старые» данные используются с корректирующим коэффициентом (например, при прогнозировании курсов акций путем экстраполяции цен предыдущих периодов).

Попытаемся оценить все необходимые виды данных, поступающих из различных источников, по критериям их полезности, достоверности, полноты и своевременности. Такой аспект как «правильность интерпретации со стороны исследователя» связан непосредственно с созданием методики оценки финансового состояния предприятия и ее применением.

Формы инновационного процесса

Основными формами организации инновационного процесса будут: административно-хозяйственная; программно-целевая; инициативная.

Административно-хозяйственная форма инновационного процесса

Административно-хозяйственная форма предполагает наличие научно-производственного центра — крупной или средней корпорации, объединяющей под общим руководством научные исследования и разработки, производство и сбыт новой продукции. Важно знать, что большинство фирм, выполняющих научные исследования и опытно-конструкторские разработки, функционируют в промышленности.

Программно-целевая форма инновационного процесса

Решает задачи научно-технических прорывов, особенно в таких прогрессивных отраслях, как микроэлектроника, биотехнология, нано-технология и др., **программно-целевая форма** организации инновационного процесса, предусматривающая работу участников программ в своих организациях и согласование их деятельности из центра управления программой. Не менее эффективно формирование (как правило, на временной основе) новых организаций для решения тех или иных крупных задач. Это так называемая чистая программно — целевая структура.

Для усиления связи между научными исследованиями и проектированием и разработкой различных принципиально новых видов техники в промышленности организуют **инженерные центры**, а также **университетско-промышленные** и **университетские исследовательские центры**. Управляют такими центрами советы, которые разрабатывают планы исследований и организуют проведение НИОКР по договорам с заказчиками.

Комплексная форма организации взаимодействия фундаментальной науки с производством, распространенная в развитых индустриальных странах, — технополисы и технопарки.

Инициативная форма инновационного процесса

Инициативная форма организации инновационного процесса состоит в финансировании научно-технической, консультативно-управленческой и административной помощи изобретателям-одиночкам, инициативным группам, а также малым фирмам, создаваемым для освоения технических и других нововведений. Значение подобных экономических и организационных механизмов объясняется спецификой самого инновационного процесса, особенно на ранних стадиях, когда велика степень неопределенности.

Главная ставка делается на человеческий фактор.

Зарубежная практика подтверждает высокую эффективность инициативной формы. Так, в США мелкие инновационные фирмы с численностью занятых до 300 человек, специализирующиеся на создании и выпуске новой продукции, дают в 24 раза больше нововведений на каждый доллар, вложенный в НИОКР, чем крупные корпорации (с численностью занятых свыше 10 тыс. человек), и в 2,5 раза больше нововведений на одного занятого. Многие крупные фирмы, стремясь активизировать инновационный процесс, создают у себя организационно-экономические условия

для тех сотрудников, которые способны быть инициаторами и реализовывать серьезные нововведения.

Важно заметить, что одна из прогрессивных форм организации инновационной деятельности - **инкубаторы** бизнеса или технологий — элемент инновационной инфраструктуры, комплекс, предоставляющий разносторонние услуги различным инновационным формам, находящимся на стадии создания и становления. Эти услуги могут быть консультативными, информационными в форме предоставления в аренду оборудования, помещений и др. После окончания «инкубационного периода» фирма-клиент покидает инкубатор и начинает самостоятельную деятельность.

В мире функционирует свыше 2 тыс. бизнес-инкубаторов, деятельность которых позволяет ускорять реализацию инновационных проектов, способствует распространению передовых технологий, повышению конкурентоспособности действующих компаний, обеспечению занятости населения, развитию отстающих секторов экономики в регионах, повышению деловой культуры и этики предпринимательства и др.

Российские бизнес-инкубаторы оказывают следующие услуги: обучение основам бизнеса; маркетинговая поддержка: бухгалтерский учет и финансовый менеджмент; информационные услуги; привлечение специалистов по бизнесу и др.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что собой представляет информационный процесс на предприятиях сервиса и туризма?
2. Каковы требования, предъявляемые к информации?
3. Что собой представляет инновационный процесс?
4. Перечислите формы инновационного процесса.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16

Тема 11. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала.

Цель данной темы – изучить экономику и социологию управления персоналом и формирование человеческого капитала.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- методику адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления

Уметь:

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления

Владеть:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Формируемые компетенции: УК-3; ОПК-2

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Лидерство и стиль управления.
2. Возможность комбинирования различных управленческих стилей.
3. Власть и партнерство.
4. Развернутая характеристика видов власти.
5. Личность менеджера.
6. Групповая динамика и разрешение конфликтов.
7. Способы разрешения конфликтов в группе.
8. Управление и последствия конфликтов.
9. Формальное и неформальное управление.

Менеджер - наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению, имеющий специальную подготовку, не только знающий механизм управления производством определенной продукции, но и обладающий навыками работы по изучению положения на рынке сбыта, поиску перспективных покупателей производимой продукции, проведению с ними коммерческих переговоров и заключению контрактов, приносящих прибыль.

Основные задачи менеджера:

- координация,
- руководство,
- управление,
- принятие решений.

Менеджер начинает свою деятельность с изучения объекта, которым предстоит руководить. Задачей является умение обеспечивать индивидуальную и групповую мотивацию трудового поведения каждого работника при решении проблем на основе максимально стандартизированных приемов и навыков.

Лидерство и стиль управления.

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

Стиль руководства - система способов, приемов, методов воздействия руководителей на коллектив, в которой проявляются и личные качества руководителя, и особенности коллектива.

Существует 3 основных стиля руководства:

1) *Авторитарный (директивный)*. Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания. Отсутствие интереса к работнику как к личности.

2) *Демократический (коллегиальный)*. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, с учетом мнения и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем и самим сотрудником.

3) *Либеральный (попустительский)*. С одной стороны максимально демократический, с другой стороны минимум контроля.

Власть и партнерство.

Власть - возможность влиять на поведение других лиц.

Выделяют 5 форм власти:

1. Власть основанная на принуждении;

2. Власть основанная на вознаграждении – руководитель должен знать потребности подчиненных;
3. Традиционная власть - при ней человек реагирует на должность;
4. Экспертная власть - подчиненный принимает на веру ценность знания руководителя;
5. Власть, основанная на харизме - лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д.
6. Власть, основанная на партнерстве - руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Групповая динамика в разрешении конфликтов.

Групповая динамика - взаимодействие членов социальных групп между собой.

Разрешение конфликтов.

Межличностные конфликты в трудовых коллективах происходят из-за противоречий между работниками в виду несовместимости их взглядов, потребностей, ценностных ориентаций и др.

Причины возникновения конфликтов: несовершенство в организации пр-ва и труда людей, нарушения трудового законодательства, нарушения в оплате труда, низкий уровень культуры взаимоотношений и др.

2 основных способа преодоления конфликтов:

1) *педагогический* - эффективен, если исходит от авторитетных лиц. Он ценен тем, что с его помощью не только устраняется сама причина конфликтов, но снимается эмоциональное напряжение с его участников;

2) *административный* - применение административных методов в отношении инициаторов конфликтов без видимых причин, а также лиц, упорствующих в несправедливом очернительстве даже после устранения конфликта. Такие работники ухудшают общий психологический климат в коллективе, и их удаление быстро нормализует обстановку.

Менеджер - наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению, имеющий специальную подготовку, не только знающий механизм управления производством определенной продукции, но и обладающий навыками работы по изучению положения на рынке сбыта, поиску перспективных покупателей производимой продукции, проведению с ними коммерческих переговоров и заключению контрактов, приносящих прибыль.

Часть качеств менеджера дается ему природой, часть – в процессе управления, в специфических условиях профессиональной деятельности, и то и другое развивается в процессе образования и накопления опыта.

В совокупности различных качеств менеджера ведущую роль играют сочетание двух качеств: ВОЛИ и ИНТЕЛЛЕКТА. Это сочетание может быть следующих разновидностей:

1. Малый интеллект и малая воля, нерешительность.
2. Менеджер может быть человеком высокоинтеллектуальным, но при этом неуверенным и недостаточно волевым.
3. Очень часто в практике встречается менеджер, который обладает весьма сильной волей, но недостаточным интеллектом.
4. Наилучшим вариантом сочетания этих двух качеств менеджера является гармония интеллекта, образования и воли.

Деление специфики управления на формальное и неформальное имеет достаточно условный характер. Даже формальное управление в этой сфере в какой-то мере демократично. Причин для этого множество. Одной из основных является необходимость учета фактора творческой свободы исполнителя, без чего невозможен коммерческий успех проекта. Опыт показывает, что отсутствие свободы в творческом плане приводит к превращению исполнителей в марионеток, лишенных личностного начала, которые вряд ли смогут привлечь внимание аудитории аудитории.

В связи с этим в практике управления творческим коллективом обычно применяется неформальный тип управления. При этом исполнитель изначально рассматривается как личность, свободная в своих проявлениях, а не как механический объект управления.

Формальное управление, как правило, предполагает образование коммерческого проекта с автократичным стилем управления. По отношению к участникам проекта группа формальная выступает внешней оболочкой и не зависит от воли, желаний, эмоций. Поэтому для нее характерны:

- четкое предписание должностных обязанностей, функций;
- определенный режим выполнения задач (график работы, гастрольная и концертная деятельность);
- опора на формально действующие, утвержденные организационные положения, использование административных рычагов воздействия – приказ, распоряжение, требование (здесь в основном действуют условия оговоренные в контракте, в сочетании с материальными стимулами);
- контроль исполнения по установленным критериям оценки работы;
- предпочтение активизации и стимулирования в системе мотивации персонала (такой вид мотивации как воодушевление здесь не может быть применен);
- установление официальных отношений в коммуникациях;
- предпочтение должностного авторитета личному.

Таким образом, для неформального типа управления характерен акцент на личность и инициативность участников.

Признаками *неформального управления* являются: наличие традиций, авторитета, уважения как факторов сплочения коллектива; относительная закрытость для социума; опора на человеческие неформальные отношения; учет общественного мнения внутри группы; психологическая расположенность, заинтересованность, система индивидуальных или коллективных ценностей, лидерство и т.д.

Отличаются и механизмы управления персоналом в такой группе. При взаимодействии с участниками проекта в основном используется: уступничество; компромисс; уклонение.

Что касается методов управления, то используются преимущественно социально-психологические методы управления, относящиеся к косвенному регулированию. Среди них можно выделить убеждение, внушение, установление межличностных коммуникаций, моральное поощрение, личный пример, создание и поддержание морального климата в коллективе и т.д. Основную роль в этом регулировании играет авторитет, престиж руководителя, харизма, неформальные отношения, общие интересы, цели, привычки, образ жизни.

Конечно, имеют место и организационные рычаги воздействия, которые выражаются не инструктажем как в официальной группе, а в форме рекомендации или совета. Роль экономических стимулов достаточно специфична: если в формальной группе они играют значительную роль в общей системе мотивирования, то здесь особо не акцентируются, а действуют сами собой.

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение из-за какой-то проблемы, разные подходы к системе ценностей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта следует минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из, конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону ее оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

Существует три точки зрения на конфликт:

1) конфликт не нужен и наносит только вред организации. А поскольку конфликт - это всегда плохо, дело менеджера - устранить его любым способом;

2) конфликт - нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;

3) конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Менеджеры, придерживающиеся этой точки зрения, полагают, что как бы ни росла и управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегии поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет два независимых измерения:

1) напористость, настойчивость - характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) кооперативность - характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Каковы особенности лидерства и управления в современных условиях?
2. Что такое власть?
3. Перечислите источники власти.
4. Перечислите личностные качества менеджера.
5. Что такое конфликт?
6. Охарактеризуйте способы разрешения конфликтов в группе.
7. Каковы последствия конфликтов?
8. Что такое формальное и неформальное управление?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет ресурсы
1	1	1-2	1-2

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Перечень основной литературы:

1. Мальшина Н.А. Менеджмент в сервисе [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Мальшина Н.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 252 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/49845>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Перечень дополнительной литературы:

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Л.А. Васильева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 148 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48912>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине Менеджмент в сервисе;
2. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине Менеджмент в сервисе.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.economy.gov.ru> – сайт Министерства экономического развития Российской Федерации
2. <http://www.stavinvest.ru/> - сайт Министерства экономического развития Ставропольского края