

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Фурсов Владимир Александрович

Должность: И.о. директора Пятигорского государственного автономного образовательного учреждения высшего образования

федерального университета

Дата подписания: 08.06.2026 14:46:26

Уникальный программный ключ:

1c378726a41fd0143ae5bccc8ba81860b00daa62

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Колледж Пятигорского института (филиала) СКФУ

УТВЕРЖДАЮ

И.о. директора Пятигорского института
(филиал) СКФУ

В.А. Фурсов

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

ОП.07 Менеджмент

Специальность

38.02.08 Торговое дело

Форма обучения

очная

2026 г.

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Область применения

Фонд оценочных средств (далее - ФОС) предназначен для оценивания знаний, умений, уровня сформированности компетенций студентов, обучающихся по специальности 38.02.08 Торговое дело ОП 07 Менеджмент.

ФОС составлен на основе ФГОС и рабочей программы дисциплины.

Промежуточная аттестация по дисциплине предусмотрена в форме экзамена с выставлением отметки по системе «отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно».

1.2. Планируемые результаты освоения дисциплины

ФОС позволяет оценить знания, умения, сформированность общих компетенций в соответствии с требованиями ФГОС и рабочей программой дисциплины.

Планируемые результаты освоения (знания и умения) и перечень осваиваемых компетенций (общих) указываются в соответствии с ФГОС, ОП и рабочей программой учебной дисциплины.

Умения:

У.1 Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения;

У.2 Планировать и организовывать работу подразделения;

У.3 Формировать организационные структуры управления;

У.4 Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

Знания:

3.1 Сущность и характерные черты современного менеджмента;

3.2 Внешнюю и внутреннюю среду организации;

3.3 Цикл менеджмента;

3.4 Процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;

3.5 Функции менеджмента: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта;

3.6 Систему методов управления;

3.7 Стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;

3.8 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Общие компетенции:

ОК 1. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 2. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 3. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 4. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 6. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;

ОК 7. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;

ОК 9. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

Профессиональные компетенции:

ПК 1.1. Проводить сбор и анализ информации о потребностях субъектов рынка на товары и услуги, в том числе использованием цифровых и информационных технологий.

ПК 1.6. Организовывать выполнение торгово-технологических процессов, в том числе с применением цифровых технологий.

1.3. Формы контроля и оценивания

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по (учебной) дисциплине, направленные на формирование общих и профессиональных компетенций.

Таблица 1 Контроль и оценка освоения (учебной) дисциплины по темам (разделам)

Элементы учебной дисциплины	Формы контроля и оценивания			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Методы оценки (заполняется в соответствии с разделом 4 рабочей программы)	Проверяемые ПК, ОК, У, З	Методы оценки (указываются в соответствии с учебным планом)	Проверяемые ПК, ОК, У, З (указываются в соответствии с рабочей программой)
3 семестр				
Тема 1.1. Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Устный опрос (собеседование)	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.4, 3.1	Курсовая работа Экзамен	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.1-3.8
Тема 1.2. История развития менеджмента как науки об управлении	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Устный опрос (собеседование)	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.4, 3.1		
Тема 1.3. Сущность и характерные черты современного менеджмента	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Тестирование	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.4, 3.1		
Тема 1.4. Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Тестирование	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.3, 3.2		

Тема 2.1. Цикл менеджмента	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Тестирование	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.5		
Тема 2.2 Планирование в системе менеджмента	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Устный опрос (собеседование)	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.5		
Тема 2.3. Организация и типы организационных структур	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Устный опрос (собеседование)	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.5		
Тема 2.4. Мотивационная политика организации	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Устный опрос (собеседование)	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.5-8		
Тема 3.1. Методы управления и их характеристика	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Устный опрос (собеседование)	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.5-8		
Тема 3.2. Стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;	Текущий контроль осуществляется в следующей форме:	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07		

	Устный опрос (собеседование)	ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.5-8		
Тема 4.1. Управленческие решения: процесс принятия и реализации	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Устный опрос (собеседование)	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.5-8		
Тема 4.2. Коммуникации в менеджменте	Текущий контроль осуществляется в следующей форме: Устный опрос (собеседование)	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.2, 3.5-8		

2. Оценочные средства текущего контроля успеваемости и критерии оценки

Вопросы для собеседования по дисциплине «Менеджмент»

3 семестр

Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмент

1. Дайте понятие менеджмента?
2. Современные подходы в менеджменте: количественный, процессный, системный, ситуационный?
3. Национальные особенности менеджмента (японский, американский, западноевропейский)?

Тема 1.2. История развития менеджмента как науки об управлении

1. История развития менеджмента как науки об управлении?
2. Школы менеджмента?

Тема 2.2. Планирование в системе менеджмента

1. В чем сущность функции планирования?
2. Охарактеризуйте содержание процесса планирования.
3. Какие Вы знаете виды планирования?

Тема 2.3. Организация и типы организационных структур

1. Типы организационных структур?
2. Принципы строения организационных структур управления предприятием?

Тема 2.4. Мотивационная политика организации

1. Что такое мотивация?
2. Сущность и основные положения теории мотивации?
3. Какие теории мотивации Вы знаете?

Тема 3.1. Методы управления и их характеристика

1. Сущность управления персоналом?
2. Общая характеристика методов управления?

Тема 3.2. Стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;

1. Понятие управленческого общения?
2. Принципы управленческого общения?
3. Структура общения?
4. Авторитарный стиль управления?
5. Демократический стиль управления?
6. Либеральный стиль управления?

Тема 4.1 Процесс и методика принятия и реализация управленческих решений

1. Управленческие решения: понятие, виды?
2. Методы принятия решений?
3. Рациональное решение и этапы выработки?

Тема 4.2. Коммуникации в менеджменте

1. Основные элементы коммуникационного процесса?
2. Невербальная коммуникация?
3. Межличностная коммуникация и ее особенности?

Критерии оценивания компетенций

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если выставляется студенту, если в процессе проведения собеседования он показывает исчерпывающие знания, последовательно, четко и логически стройно излагает материал; использует в ответе дополнительный материал; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если при ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении программного материала.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он допускает существенные ошибки, необходимые практические компетенции не сформированы.

**Комплект заданий для контрольного среза
по дисциплине «Менеджмент»**

**Контрольный срез
3 семестр**

ВАРИАНТ №1

1. С чем было связано возникновение практики управления?

- а) с появлением общения
- б) с возникновением письменности
- в) с разделением и кооперацией труда
- г) с возникновением производства

2. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?

- а) школы поведенческих наук
- б) школы человеческих отношений
- в) школы научного управления
- г) административной школы

3. Источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение в организации, это:

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) организация;
- г) факторы внешней среды

4. Какие функции управления называют общими?

- а) производство, маркетинг, финансы
- б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация
- в) предпринимательство, производство, инновации, информация

5. Менеджмент - это:

- а) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;
- б) деятельность, способствующая достижению желаемых целей;
- в) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации

6. Хозяйственные организации:

- а) группа людей, объединившихся между собой на основе и взаимной симпатии привязанности.
- б) союзы партии, группы, сформированные по интересам.
- в) организации специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации

7. Предприятие, которое имеет уставный капитал, разделенный на определенное число акций, называется:

- а) акционерное общество;
- б) производственный кооператив;
- в) унитарное предприятие;

г) общество с ограниченной ответственностью

8. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?

- а) политические факторы, профсоюзы, международные события
- б) конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
- в) конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
- г) конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП.

ВАРИАНТ №2

1. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

- а) в XIX в.
- б) в XVIII в.
- в) на рубеже XIX и XX вв.
- г) в середине XX в.
- д) в средние века

2. Организация - это:

- а) группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
- б) большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-нибудь одном месте.
- в) частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

3. Управляемая подсистема, то, что подвергается управлению со стороны субъекта, это:

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) организация;
- г) факторы внешней среды

4. Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям:

- а) планирование
- б) организация
- в) мотивация
- г) результаты анализа, аудита

5. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Задача планирования	построение оргструктуры организации
Задача контроля	побуждение сотрудников к эффективной деятельности
Задача мотивации	постановка целей и определение путей их достижения
Задача организации	сравнение желаемого и полученного результата

6. Общественные организации:

- а) группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.
- б) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.
- в) организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления

7. К чему следует отнести потребителей продукции?

- а) к факторам внутренней среды организации

- б) к факторам непосредственного окружения организации
- в) к факторам общего внешнего окружения организации

8. Основными факторами внутренней среды организации являются:

- а) цели, структура, технология, люди, задача
- б) профсоюзные организации
- в) конкуренты
- г) государственные органы власти

ВАРИАНТ №3

1. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?

- а) Менеджмент
- б) Управление
- в) Функция менеджмента

2. Что такое принципы управления?

- а) основные методы управления
- б) закономерности управления
- в) основные правила управления
- г) основные функции управления

3. Что такое функция управления?

- а) управленческая деятельность
- б) обособленный вид управленческой деятельности
- в) должностная обязанность менеджера

4. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- а) научное управление
- б) административное управление
- в) новая экономическая политика
- г) человеческие отношения

5. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

- а) это обособленная область управленческой деятельности;
- б) это основные правила управленческой деятельности;
- в) это способы достижения цели

6. Неформальные организации:

- а) кооперативные организации с небольшой численностью персонала.
- б) не зарегистрированные в государственном порядке организации.
- в) государственные и муниципальные предприятия

7. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:

- а) цели
- б) миссия
- в) стратегия

г) тактика деятельности организации

8. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?

- а) профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики
- б) политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события
- в) политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии
- г) НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики

Критерии оценивания компетенций

Оценка «**отлично**» выставляется студенту в случае полного выполнения контрольной работы (среза), отсутствия ошибок, грамотного текста, точность формулировок и т.д.

Оценка «**хорошо**» выставляется студенту в случае полного выполнения всего объема контрольной работы (среза) при наличии несущественных ошибок, не повлиявших на общий результат работы и т.д.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется студенту в случае недостаточно полного выполнения всех разделов контрольной работы (среза), при наличии ошибок, которые не оказали существенного влияния на окончательный результат, при очень ограниченном объеме используемых понятий и т.д.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется в случае, если допущены принципиальные ошибки, контрольная работа (срез) выполнена крайне небрежно и т.д.

Темы курсовых работ

1. Менеджер, его задачи и основные области деятельности.
2. Компетенции менеджера.
3. Профессиональные навыки менеджера.
4. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя.
5. Российские предприниматели и менеджеры – стили руководства.
6. Кросс – культурные различия в менеджменте (сравнительный менеджмент).
7. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.
8. Современные тенденции развития менеджмента.
9. Характерные черты менеджмента в условиях формирующейся рыночной экономики в России.
10. Русская модель управления.
11. Особенности деятельности российского менеджера в современных условиях.
12. Портрет преуспевающего российского менеджера.
13. Современная практика управления российскими предприятиями.
14. Социальная ответственность менеджмента.
15. Экономические методы управления предприятием.
16. Методы организационно-стабилизирующего воздействия на предприятия.
17. Социально-психологические методы управления организацией.
18. Личность и коллектив в современном менеджменте.
19. Управление по целям (результатам).
20. Моделирование алгоритма постановки и реализации жизненных целей.
21. Применение ситуационного анализа в постановке жизненных целей.
22. Внутренняя и внешняя среда организации.
23. Стратегическое планирование деятельности современной организации.
24. Тенденции развития организационных структур управления.

25. Централизация и децентрализация в организации менеджмента.
26. Новые тенденции в организации менеджмента компаний.
27. Делегирование полномочий – главный инструмент организации деятельности руководителя.
28. Эффективное делегирование менеджером своих задач и полномочий.
29. Принципы управления и их развитие в современных условиях.
30. Управление временем.
31. Тайм – менеджмент. Искусство планирования и управления временем.
32. Информационное обеспечение управления организацией.
33. Искусство делового общения.
34. Методы коммуникации в организации.
35. Факторы эффективности организационных коммуникаций.
36. Умение слушать – фактор успеха межличностных коммуникаций.
37. Подготовка и проведение деловых переговоров.
38. Анализ практики проведения деловых совещаний.
39. Методы формирования собственного имиджа менеджера.
40. Организация и проведение презентаций.
41. Управленческие решения в менеджменте.
42. Риск в принятии решений и методы его оценки.
43. Качество и эффективность управленческих решений.
44. Процесс разработки управленческих решений.
45. Способы принятия управленческих решений.
46. Контроль как процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
47. Организация контроля менеджера за деятельностью подчиненных.
48. Принципы стимулирующего менеджмента.
49. Искусство поощрения и наказания.
50. Роль дисциплинарных взысканий в воздействии на подчиненных.

Фонд тестовых заданий
по дисциплине «Менеджмент»

- 1. Управление –это:**
- 2. Менеджмент –это:**
- 3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:**
 2. Ч. Бебидж;
 3. М. Вебер;
 4. Ф. Тейлор.
- 4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в:**
 1. 1850;
 2. 1790;
 3. 1832;
- 5. Кто автор этих слов: «Управление –это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?**
 1. Ч. Бебидж;-М. Вебер;
 2. Ф. Тейлор.
- 6.Какиебывают виды разделения труда менеджеров?**
 1. функциональное;
 2. горизонтальное;
 3. вертикальное;
 4. прямое.
- 7.Сколько существует иерархических уровней менеджмента?**
 1. 5;
 2. 3;
 3. 9.
- 8. Кто относится к среднему уровню менеджеров?**
 1. заместители;
 2. руководители подразделений;
 3. руководители групп.
- 9.Функции менеджмента бывают:**
 1. общие, индивидуальные;
 2. групповые, специфические;
 3. конкретные, расширенные;
 4. правильного ответа нет.
- 10.Выберите правильные функции менеджмента:**
 1. планирование;
 2. координирование;
- 11. При разработке организационной стратегии сверху вниз:**
 2. Предложения поступают руководству от каждого подразделения
 3. Стратегический план как приказ спускается по всем уровням управления
 4. Каждое подразделение разрабатывает свои рекомендации
- 12. Государство строит свои отношения с организациями через:**
 1. Систему протекционистских мер
 2. Систему запретительных мер
 3. Систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера
- 13. Укажите, какая из перечисленных ниже организаций является коммерческой:**
 1. Производственный кооператив
 2. Благотворительный фонд
 3. Потребительский кооператив
- 14. Система имеет жесткие фиксированные границы и не зависит от окружающей среды. К какому типу систем ее следует отнести:**
 1. Открытой системе
 2. Закрытой системе

15. Организационная культура — это:

1. Облик организации, правила поведения и репутация в деловом мире
2. Степень независимости и возможностей выражения инициативы в организации
3. Организационная структура взаимоотношений в организации

16. Основоположником бюрократической теории организации является:

1. Ф.В.Тейлор
2. Х.Файоль
3. М.Вебер

17. Культуру организации рассматривают как производную

1. Опыт и организация, привнесённые последователями
2. Оба предыдущих ответа
3. Допущений и предпочтений создателей организации

18. Акционерное общество (АО) представляет собой:

1. Одну из форм предприятий коллективной собственности, деятельность которых основана преимущественно на личном труде их членов
2. Общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций
3. Общество, состоящее из государственных предприятий

19. Структура организации – это:

1. Фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации
2. Взаимосвязи, которые возникают между подразделениями и работниками организации при изменении внешней среды

20. Доминирующая культура организации — это:

1. Основные ценности организации, которые принимаются большинством членов организации
2. Культура, которая развивается в каждом подразделении, вертикального и горизонтального

21. Кооперативы — это:

22. Как осуществляется текущий контроль в организации?

1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
2. Путем наблюдения за работой работников;
3. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;

23. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

1. Специалисты;
2. Работники;
3. Руководители;

24. Контроль - это:

1. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
2. Вид человеческой деятельности;
3. Наблюдение за работой персонала организации;

25. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?

1. Со времен появления денег;
2. Со времен возникновения организаций;
3. Со времен появления руководителя организации;
4. Со времен зарождения организованного производства;

26. Под планированием понимают:

1. Вид деятельности;
2. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
3. Перспективу развития;

27. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете, что это:

1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
2. Установление целей организации;
3. Определение путей и средств выполнения заданий;

28. К средствам мотивации труда не относятся:

1. Вознаграждения;
2. Проведение производственных совещаний;
3. Повышение квалификации персонала;
4. Обеспечение условий для самовыражения;

29. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей;
2. Побуждение себя к эффективной деятельности;
3. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;

30. Когда осуществляется текущий контроль в организации?

1. После выполнения определенных работ;
2. До фактического начала выполнения определенных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;

31. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

1. Достижение личных целей;
2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
3. Исполнение принятых управленческих решений;

32. Главная задача менеджера:

1. максимизация прибыли
2. организация труда персонала
3. получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов
4. налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

33. Менеджмент и управление – это:

1. одно и то же
2. разные, но связанные между собой процессы
3. взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления
4. взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента

34. Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам?

1. планирование
2. контроль
3. организация
4. мотивация

35. В какой стране появился менеджмент?

1. Аргентине
2. Бразилии
3. Польше
4. США

36. Какими элементами характеризуется система?

1. входом
2. процессом
3. ценой
4. выходом

37. Что такое внутренняя среда организации?

1. люди
2. информационные связи+

3. конкуренты
4. законы

38. Управленческие функции были впервые выделены в этой школе менеджмента:

1. школа научного управления
2. школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
3. административная или классическая школа управления
4. школа науки управления или математическая школа управления

39. Какая из данных теорий менеджмента опиралась в основном на использование личного опыта менеджеров?

1. теория организационной культуры
2. количественная теория менеджмента
3. ситуационная теория менеджмента
4. теория массового обслуживания

40. Что такое планирование?

1. Вид деятельности
2. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации
3. Перспективу развития
4. Состояние организации

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту за 100% правильных ответов;

Оценка «хорошо» выставляется студенту за 75 - 99% правильных ответов;

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту за 50 - 75% правильных ответов;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту за менее 50% правильных ответов.

3. Оценочные средства для промежуточной аттестации и критерии оценки

Вопросы к экзамену

по дисциплине Менеджмент

1. Понятие менеджмента
2. Цели и задачи управления организациями
3. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности
4. Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту
5. Функции менеджмента. Цикл менеджмента.
6. Виды менеджмента.
7. Организация. Определение, значение, признаки организации. Виды организаций.
8. Законы организации. Характеристики организации.
9. Управленческое решение. Черты управленческого решения.
10. Виды управленческих решений.
11. Процесс и методы принятия управленческих решений.
12. Стадии принятия управленческих решений.
13. Миссия и цели предприятия
14. Мотивация. Определение понятий. Составные элементы мотивации
15. Содержательные теории мотивации
16. Процессуальные теории мотивации
17. Понятие риска. Принципы управления рисками
18. Функции, цели и задачи управления рисками
19. Конфликт. Классификация конфликтов
20. Типы и причины конфликтов

21. Тактики поведения в конфликте
22. Лидерство, власть и руководство
23. Стили управления руководителя
24. Форма управленческого поведения
25. Понятие и виды делового общения
26. Правила построения и ведения деловой беседы
27. Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров
28. Правила подготовки делового совещания
29. Понятие информационной технологии
30. Законы организации. Характеристики организации.
31. Миссия и цели предприятия
32. Конфликт. Классификация конфликтов
33. Типы и причины конфликтов
34. Тактики поведения в конфликте
35. Лидерство, власть и руководство
36. Стили управления руководителя
37. Форма управленческого поведения
38. Менеджер: личные качества, знания и умения
39. Роли менеджеров
40. Этика менеджера
41. Самоменеджмент
42. Эффективность и качество деятельности менеджера
43. Методологические основы оценки менеджмента
44. Результативность менеджмента
45. Социально-психологические функции
46. Особенности российского менеджмента
47. Управленческий труд как вид человеческой деятельности
48. Менеджер: личные качества, знания и умения
49. Типы менеджеров

Критерии оценивания компетенций

– **оценки «отлично»** заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала;

– **оценки «хорошо»** заслуживает студент, обнаруживший полное знание программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

– **оценки «удовлетворительно»** заслуживает студент, обнаруживший знание основного программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учёбы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности непринципиального характера в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Таблица 2 – Ключи к вопросам фонда оценочных средств

№	Компетенция	Содержание вопроса	Правильный ответ
	ПК.1.1. ПК.1.6.	1. С чем было связано возникновение практики управления? а) с появлением общения б) с возникновением письменности в) с разделением и кооперацией труда г) с возникновением производства	в) с разделением и кооперацией труда
	ПК.1.1. ПК.1.6.	2. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных? а) школы поведенческих наук б) школы человеческих отношений в) школы научного управления г) административной школы	б) школы человеческих отношений
	ПК.1.1. ПК.1.6.	3. Источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение в организации, это: а) объект управления; б) субъект управления; в) организация; г) факторы внешней среды	б) субъект управления;
	ПК.1.1. ПК.1.6.	4. Какие функции управления называют общими? а) производство, маркетинг, финансы б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация в) предпринимательство, производство, инновации, информация	б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация
	ПК.1.1. ПК.1.6.	5. Менеджмент - это:	деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;
	ПК.1.1. ПК.1.6.	6. Хозяйственные организации:	в) организации специализирующи

		а) группа людей, объединившихся между собой на основе и взаимной симпатии привязанности. б) союзы партии, группы, сформированные по интересам. в) организации специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации	еся на производстве товаров, услуг или информации
	ПК.1.1. ПК.1.6.	7. Предприятие, которое имеет уставный капитал, разделенный на определенное число акций, называется: а) акционерное общество; б) производственный кооператив; в) унитарное предприятие; г) общество с ограниченной ответственностью	а) акционерное общество;
	ПК.1.1. ПК.1.6.	8. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?	конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
	ПК.1.1. ПК.1.6.	1. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний? а) в XIX в. б) в XVIII в. в) на рубеже XIX и XX вв. г) в середине XX в. д) в средние века	на рубеже XIX и XX вв.
	ПК.1.1. ПК.1.6.	2. Организация - это:	группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
	ПК.1.1. ПК.1.6.	3. Управляемая подсистема, то, что подвергается управлению со стороны субъекта, это: а) объект управления; б) субъект управления; в) организация; г) факторы внешней среды	а) объект управления;
	ПК.1.1. ПК.1.6.	4. Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям: а) планирование б) организация в) мотивация г) результаты анализа, аудита	в) мотивация

ПК.1.1. ПК.1.6.	5. Образуйте пары из нижеприведенных понятий: Задача планирования построение оргструктуры организации Задача контроля побуждение сотрудников к эффективной деятельности Задача мотивации постановка целей и определение путей их достижения Задача организации сравнение желаемого и полученного результата	Задача планирования - постановка целей и определение путей их достижения Задача контроля - сравнение желаемого и полученного результата Задача мотивации - побуждение сотрудников к эффективной деятельности Задача организации - построение оргструктуры организации	
ПК.1.1. ПК.1.6.	6. Общественные организации: а) группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход. б) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель. в) организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления	б) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.	
ПК.1.1. ПК.1.6.	7. К чему следует отнести потребителей продукции? а) к факторам внутренней среды организации б) к факторам непосредственного окружения организации в) к факторам общего внешнего окружения организации	б) к факторам непосредственного окружения организации	
ПК.1.1. ПК.1.6.	8. Основными факторами внутренней среды организации являются: а) цели, структура, технология, люди, задача б) профсоюзные организации в) конкуренты г) государственные органы власти	а) цели, структура, технология, люди, задача	
ПК.1.1. ПК.1.6.	1. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это? а) Менеджмент б) Управление	а) Менеджмент	

		в) Функция менеджмента	
ПК.1.1. ПК.1.6.	2. Что такое принципы управления? а) основные методы управления б) закономерности управления в) основные правила управления г) основные функции управления	основные правила управления	
ПК.1.1. ПК.1.6.	3. Что такое функция управления? а) управленческая деятельность б) обособленный вид управленческой деятельности в) должностная обязанность менеджера	а) управленческая деятельность	
ПК.1.1. ПК.1.6.	4. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении? а) научное управление б) административное управление с) новая экономическая политика д) человеческие отношения	с) новая экономическая политика	
ПК.1.1. ПК.1.6.	5. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления: а) это обособленная область управленческой деятельности; б) это основные правила управленческой деятельности; в) это способы достижения цели	б) это основные правила управленческой деятельности;	
ПК.1.1. ПК.1.6.	6. Неформальные организации это -	не зарегистрированные в государственном порядке организации.	
ПК.1.1. ПК.1.6.	7. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это: а) цели б) миссия в) стратегия г) тактика деятельность организации	а) цели	
ПК.1.1. ПК.1.6.	8. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации? а) профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики б) политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события в) политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии	г) НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики	

		г) НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики	
	ПК.1.1. ПК.1.6.	1. Управление –это:	Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей
	ПК.1.1. ПК.1.6.	2. Менеджмент –это:	Эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя
	ПК.1.1. ПК.1.6.	3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента: Ч. Бебидж; М. Вебер; Ф. Тейлор.	+ Ф. Тейлор.
	ПК.1.1. ПК.1.6.	4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в: 1850; 1790; 1832;	+1832;
	ПК.1.1. ПК.1.6.	5. Кто автор этих слов: «Управление –это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»? Ч. Бебидж;-М. Вебер; Ф. Тейлор.	Ф. Тейлор
	ПК.1.1. ПК.1.6.	6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров? функциональное; горизонтальное; вертикальное;-прямое.	горизонтальное;
	ПК.1.1. ПК.1.6.	7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента? 5; 3; 9.	3;
	ПК.1.1. ПК.1.6.	8. Кто относится к среднему уровню менеджеров? заместители; руководители подразделений; руководители групп	руководители подразделений;
	ПК.1.1. ПК.1.6.	9. Функции менеджмента бывают: общие, индивидуальные; групповые, специфические; конкретные, расширенные; правильного ответа нет.	правильного ответа нет

ПК.1.1. ПК.1.6.	10.Выберите правильные функции менеджмента: планирование; координирование;	планирование; координирование
ПК.1.1. ПК.1.6.	11.При разработке организационной стратегии сверху вниз: Предложения поступают руководству от каждого подразделения Стратегический план как приказ спускается по всем уровням управления Каждое подразделение разрабатывает свои рекомендации	Стратегический план как приказ спускается по всем уровням управления
ПК.1.1. ПК.1.6.	12. Государство строит свои отношения с организациями через: Систему протекционистских мер Систему запретительных мер Систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера	Систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера
ПК.1.1. ПК.1.6.	13. Укажите, какая из перечисленных ниже организаций является коммерческой: Производственный кооператив Благотворительный фонд Потребительский кооператив	Производственный кооператив
ПК.1.1. ПК.1.6.	14. Система имеет жесткие фиксированные границы и не зависит от окружающей среды. К какому типу систем ее следует отнести: Открытой системе Закрытой системе	Закрытой системе
ПК.1.1. ПК.1.6.	15. Организационная культура — это:	Организационная структура взаимоотношений в организации
ПК.1.1. ПК.1.6.	16. Основоположителем бюрократической теории организации является: Ф.В.Тейлор Х.Файоль М.Вебер	М.Вебер
ПК.1.1. ПК.1.6.	17. Культуру организации рассматривают как производную Опыт и организация, привнесённые последователями Допущений и предпочтений создателей организации	Опыт и организация, привнесённые последователями
ПК.1.1. ПК.1.6.	18. Акционерное общество (АО) представляет собой: Одну из форм предприятий коллективной собственности, деятельность которых основана преимущественно на личном труде их членов Общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций Общество, состоящее из государственных предприятий	Общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций

ПК.1.1. ПК.1.6.	19. Структура организации – это:	Взаимосвязи, которые возникают между подразделениями и работниками организации при изменении внешней среды
ПК.1.1. ПК.1.6.	20. Доминирующая культура организации — это:	Доминирующая культура организации — это: Основные ценности организации, которые принимаются большинством членов организации
ПК.1.1. ПК.1.6.	21. Кооперативы — это:	Одна из форм предприятий коллективной собственности, деятельность, которых основана преимущественно на личном труде их членов
ПК.1.1. ПК.1.6.	22. Как осуществляется текущий контроль в организации? Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях; Путем наблюдения за работой работников; С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;	С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
ПК.1.1. ПК.1.6.	23. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом? Специалисты; Работники; Руководители;	Руководители;
ПК.1.1. ПК.1.6.	24. Контроль - это:	Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;

ПК.1.1. ПК.1.6.	25. Когда исторически возник вопрос мотивации труда? Со времен появления денег; Со времен возникновения организаций; Со времен появления руководителя организации; Со времен зарождения организованного производства;	Со времен зарождения организованного производства;	
ПК.1.1. ПК.1.6.	26. Под планированием понимают: Вид деятельности; Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации; Перспективу развития;	Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;	
ПК.1.1. ПК.1.6.	27. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это: Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения; Установление целей организации; Определение путей и средств выполнения заданий;	Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;	
ПК.1.1. ПК.1.6.	28. К средствам мотивации труда не относятся: Вознаграждения; Проведение производственных совещаний; Повышение квалификации персонала; Обеспечение условий для самовыражения;	Обеспечение условий для самовыражения;	
ПК.1.1. ПК.1.6.	29. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это: Процесс достижения поставленных перед администрацией целей; Побуждение себя к эффективной деятельности; Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;	Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;	
ПК.1.1. ПК.1.6.	30. Когда осуществляется текущий контроль в организации? После выполнения определенных работ; До фактического начала выполнения определенных работ; В ходе проведения определенных работ;	В ходе проведения определенных работ;	
ПК.1.1. ПК.1.6.	31. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»? Достижение личных целей; Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач; Исполнение принятых управленческих решений;	Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;	

ПК.1.1. ПК.1.6.	32. Главная задача менеджера: максимизация прибыли организация труда персонала получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов налаживание системы внутрифирменных коммуникаций	получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов	
ПК.1.1. ПК.1.6.	33. Менеджмент и управление – это:	взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления	
ПК.1.1. ПК.1.6.	34. Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам? планирование контроль организация мотивация	организация	
ПК.1.1. ПК.1.6.	35. В какой стране появился менеджмент? Аргентине Бразилии Польше США	США	
ПК.1.1. ПК.1.6.	36. Какими элементами характеризуется система? входом процессом ценой выходом	входом	
ПК.1.1. ПК.1.6.	37. Что такое внутренняя среда организации? люди информационные связи+ конкуренты законы	Люди законы	
ПК.1.1. ПК.1.6.	38. Управленческие функции были впервые выделены в этой школе менеджмента: школа научного управления школа человеческих отношений и школа поведенческих наук административная или классическая школа управления школа науки управления или математическая школа управления	административная или классическая школа управления	
ПК.1.1. ПК.1.6.	39. Какая из данных теорий менеджмента опиралась в основном на использование личного опыта менеджеров?	ситуационная теория менеджмента	

		теория организационной культуры количественная теория менеджмента ситуационная теория менеджмента теория массового обслуживания	
	ПК.1.1. ПК.1.6.	40. Что такое планирование? Вид деятельности Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации Перспективу развития Состояние организации	Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации
	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 06 ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.4, 3.1	Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента 4. Дайте понятие менеджмента? 5. Современные подходы в менеджменте: количественный, процессный, системный, ситуационный? 6. Национальные особенности менеджмента (японский, американский, западноевропейский)?	Слово «менеджмент» (management) переводится с английского языка по-разному. Основное толкование этого понятия – «управление». Глагол to manage («управлять») произошел от латинского manus – «рука». Если заглянуть немного в прошлое, то станет все ясно. Раньше этим термином обозначали умение управлять лошадьми. Сегодня же речь идет об управлении людьми, умении добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения. Однако нельзя толковать слово «менеджмент» так однозначно. Из фундаментального Оксфордского словаря можно извлечь такие его толкования: 1) способ, манера общения с

			людьми; 2) власть и искусство толкования; 3) особого рода умелость; 4) административная единица. Таким образом, термин «менеджмент» можно рассматривать с разных сторон. Во-первых, менеджмент – это отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др. Во-вторых, менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов. Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации. На содержание менеджмента оказывают влияние две группы
--	--	--	---

			факторов: 1) тенденция развития организации; 2) специфические направления факторов развития экономики. Содержание менеджмента можно рассматривать в трех аспектах: 1) как метод и искусство управления; 2) как вид деятельности и процесс принятия управленческого решения; 3) как аппарат управления деятельностью организации. Категория менеджмента – это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией. Чтобы определить содержание менеджмента, необходимо выделить: 1) субъект и объект; 2) основные функции; 3) виды; 4) методы; 5) принципы. 1. Объектом менеджмента является организация как сознательно координируемое объединение для достижения установленных целей сообщества людей.
--	--	--	--

			Субъект – менеджер, руководитель различного уровня, занимающий постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. 2. Функции менеджмента определяет устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей. Можно выделить три группы функций: 1) общие; 2) социально-психологические; 3) технологические. Надо заметить, что все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру, можно сказать, даже систему менеджмента. 3. Виды менеджмента – определенные области управленческой деятельности, связанной с решением определенных
--	--	--	--

			задач менеджмента. Виды менеджмента можно классифицировать по двум признакам: 1) по признаку объекта; 2) по признаку содержания. 4. Методы менеджмента – это система правил и процедур, решение различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Можно выделить три группы методов в исследованиях: 1) методы управления функциональными подсистемами организации; 2) методы управления функциями менеджмента; 3) методы подготовки и принятия управленческих решений. 5. Принципы менеджмента – это общие закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Из этого можно
--	--	--	--

			сделать вывод, что менеджмент в России призван сделать информацию, опыт, знание и нововведение производительной силой.
		Тема 1.2. История развития менеджмента как науки об управлении 1.История развития менеджмента как науки об управлении? 2.Школы менеджмента?	Менеджмент - это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Менеджмент объединяет под своим началом труд многих специалистов: экономистов, статистиков, инженеров, психологов,

			юристов, бухгалтеров и др. В качестве объекта менеджмента выступает хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретная сфера (финансы, сбыт и т. д.). Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, или доходности в деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.
		Тема 2.2. Планирование в системе менеджмента 4. В чем сущность функции планирования? 5. Охарактеризуйте содержание процесса планирования. 6. Какие Вы знаете виды планирования?	Планирование. Важнейшей функцией управления считают планирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально

			использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается необходимая организация хода производства - динамическое равновесие внутренних процессов предприятия. Основными принципами планирования являются - комплексность, точность, непрерывность, гибкость, экономичность. Целостность перспективного и текущего планирования - одно из главных условий, (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.). Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализацией. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации
--	--	--	--

			предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению определенных стадий технологического процесса.
		Тема 2.3. Организация и типы организационных структур 3. Типы организационных структур? 4. Принципы строения организационных структур управления предприятием?	Организация - 1) внутренняя согласованность, упорядоченность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Организация — объединение людей, чья совместная деятельность сознательно координируется ради достижения общей цели или совокупности целей. Для организаций характерен целый комплекс признаков,

			которые отличают их от других разновидностей групп и социальных образований. 1. Наличие совокупности целей. Организация функционирует до тех пор, пока у нее есть хотя бы одна объединяющая всех ее членов цель. Все организационные цели выстроены в определенной системе, которую называют «деревом целей» или «целевой иерархией». 2. Совместная деятельность. Эта деятельность в самом общем плане имеет целерациональную ориентацию, т.е. люди — члены организации — в основном действуют рационально по отношению к целям своей организации. 3. Особая система организационных отношений. Организационная деятельность в целом и деятельность входящих в нее людей в существенной степени структурирована и имеет определенную иерархию, существуют определенные
--	--	--	--

			регуляторы внутриорганизационных взаимодействий. 4. Управление — сознательная координация усилий и организационной деятельности для достижения целей. 5. Технологичность. Деятельность людей в организации связана с преобразованием определенных ресурсов. При этом используются достаточно стабильные по содержанию и структуре алгоритмы и процедуры, которые вместе с инструментарием и знаниями составляют технологию деятельности. 6. Организационная культура. Закрепление и объективизация определенных действий и символики, формирование на этой основе организационной культуры — специфичного для организации набора норм и моделей поведения людей, ценностей, идеологии, который позволяет достаточно четко отделить организацию от других типов
--	--	--	--

			социальных групп и образований.
		Тема 2.4. Мотивационная политика организации 4. Что такое мотивация? 5. Сущность и основные положения теории мотивации? 6. Какие теории мотивации Вы знаете?	Мотивация. Определение понятий. Составные элементы мотивации Мотивация (от лат. <i>movēre</i> «двигать») — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Мотив (лат. <i>moveo</i> «двигаю») — материальный или идеальный предмет, представляющий терминальную (окончательную) ценность для субъекта, определяющий направление его деятельности, достижение которого и выступает смыслом деятельности. Мотив выявляется субъектом посредством специфических переживаний, характеризующих

			я либо положительными эмоциями (от его достижения), либо отрицательными (от его утраты). Для осознания мотива требуется внутренняя работа. Впервые термин «мотивация» употребил в своей статье А. Шопенгауэр.
		Тема 3.1. Методы управления и их характеристика 3. Сущность управления персоналом? 4. Общая характеристика методов управления?	Процесс принятия управленческих решений Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие управленческих решений является основой управления. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения

			проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей. Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального
--	--	--	--

			решения; выбор и принятие наилучшего решения. На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и
--	--	--	---

			экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления. Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным
--	--	--	--

			крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов. Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными: 1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение; 2) метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательным и доказательствами, содержание
--	--	--	--

			которых опирается на накопленный им практический опыт; 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.
--	--	--	---

		Тема 3.2. Стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение; 1.Понятие управленческого общения? 2.Принципы управленческого общения? 3.Структура общения? 4.Авторитарный стиль управления? 5.Демократический стиль управления? 6.Либеральный стиль управления?	Стиль руководства – устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Стиль руководства - явление строго индивидуальное. Изучение феномена стилей руководства ведется уже давно. Самой популярной типологией индивидуальных стилей руководства является типология К. Левина, разработанная в 30е годы. По данной типологии, все стили сводятся к трем основным видам: 1.Авторитарный стиль. Принятие решения без участия подчиненных. Характеризуется высокой степенью единоличной власти. Автократ все знает сам и не терпит возражений. Подчиненным предоставляется лишь минимум информации. Достоинством авторитарного стиля является быстрое принятие решения и его немедленная реализация. Недостатком этого стиля является противопоставлен ие руководителей и исполнителей,
--	--	---	---

			внутреннее сопротивление подчиненных решениям, спускаемым сверху. 2. Демократический стиль. Подчиненные участвуют в принятии решений, готовят их варианты. Менеджер стремится как можно больше вопросов решать коллективно, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен. Достоинством данного стиля является использование творческого потенциала сотрудников. Недостатком является распыление ответственности, неясность решений и исполнителей, уход от необходимых, но популярных решений. 3. Либеральный стиль. Целенаправленное управление отсутствует, руководитель только представительству ет. Руководство практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам
--	--	--	---

			предоставлена полная самостоятельность . Руководитель с подчиненными обычно вежлив, боится конфликтов, готов отменить ранее принятое решение. Либеральный стиль может существовать в небольших по численности персонала организациях, с высокой степенью организации и ответственности.
		Тема 4.1 Процесс и методика принятия и реализация управленческих решений 1. Управленческие решения: понятие, виды? 2. Методы принятия решений? 3. Рациональное решение и этапы выработки?	Как правило, для успешного осуществления процесса принятия управленческих решений менеджеру необходимо пройти восемь основных его стадий. На первой стадии главная задача состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Важно, прежде всего, задаться вопросом о самом выборе, который предстоит сделать. Такие вопросы способствуют выполнению трех задач: показать связь решения с необходимостью сделать выбор; задают

			направление в поиске альтернатив; исключают альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели. Вторая стадия связана с установлением критериев решения. Так как о решениях судят, прежде всего, по полученным результатам, то с их рассмотрения разумно и начать процесс выбора. Эти результаты именуются «критериями решения» и представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Менеджерам важно четко представлять, чего они хотят достичь. Ключевой вопрос в данном случае таков: «Какие факторы следует учитывать, делая выбор?» Этот вопрос порождает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. В ситуации группового принятия решения постановка такого вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное решение, будут
--	--	--	---

			иметь возможность высказать свои предположения, требования. На третьей стадии менеджер проводит разделение критериев по принципу их важности для организации. Критерии имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. Чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы и обойтись. Затем важно проранжировать критерии, отнесенные к категории желательных. В принятии управленческих решений, конечно, неизбежны и компромиссы. Например, предпочтете ли вы более быстрой поставке более низкую цену? Готовы ли вы
--	--	--	---

			пожертвовать скоростью ремонта ради лучшего качества обслуживания? На четвертой стадии осуществляется выработка альтернатив. При обсуждении стандартных решений это не составляет проблемы. Например, при сравнении различных мест расположения нового пункта питания. При рассмотрении других типов решений, особенно новаторских, этот шаг более сложный. Пятая стадия выделяется для сравнения выработанных на предыдущей стадии альтернатив. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.
--	--	--	--

		Тема 4.2. Коммуникации в менеджменте 1.Основные элементы коммуникационного процесса? 2.Невербальная коммуникация? 3.Межличностная коммуникация и ее особенности?	Коммуникационный менеджмент — это теория и практика управления социальными коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и её средой, направленная на осуществление оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов, формирование и поддержание имиджа и общественного мнения, достижение согласия, сотрудничества и признания.[1]. Теория и практика взаимодействия битититажно, что предметом коммуникационного менеджмента являются именно социальные, а не, например, цифровые коммуникации. Коммуникационный менеджмент является научным направлением в рамках теории управления или менеджмента, рассматривающее процесс управления как систему социального взаимодействия[2].
--	--	---	---

OK 01 OK 02 OK 03 OK 04 OK 06	1. Понятие менеджмента 2. Цели и задачи управления организациями 3. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности	1. Понятие менеджмента Слово «менеджмент» (management)	

ОК 07 ОК 09 ПК 1.1 ПК 1.6 У.1-У.4, 3.5-8	4. Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту 5. Функции менеджмента. Цикл менеджмента. 6. Виды менеджмента. 7. Организация. Определение, значение, признаки организации. Виды организаций. 8. Законы организации. Характеристики организации. 9. Управленческое решение. Черты управленческого решения. 10. Виды управленческих решений. 11. Процесс и методы принятия управленческих решений. 12. Стадии принятия управленческих решений. 13. Миссия и цели предприятия 14. Мотивация. Определение понятий. Составные элементы мотивации 15. Содержательные теории мотивации 16. Процессуальные теории мотивации 17. Понятие риска. Принципы управления рисками 18. Функции, цели и задачи управления рисками 19. Конфликт. Классификация конфликтов 20. Типы и причины конфликтов 21. Тактики поведения в конфликте 22. Лидерство, власть и руководство 23. Стили управления руководителя 24. Форма управленческого поведения 25. Понятие и виды делового общения 26. Правила построения и ведения деловой беседы 27. Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров 28. Правила подготовки делового совещания 29. Понятие информационной технологии 30. Законы организации. Характеристики организации. 31. Миссия и цели предприятия 32. Конфликт. Классификация конфликтов 33. Типы и причины конфликтов 34. Тактики поведения в конфликте 35. Лидерство, власть и руководство 36. Стили управления руководителя 37. Форма управленческого поведения 38. Менеджер: личные качества, знания и умения 39. Роли менеджеров 40. Этика менеджера 41. Самоменеджмент	переводится с английского языка по-разному. Основное толкование этого понятия – «управление». Глагол to manage («управлять») произошел от латинского manus – «рука». Если заглянуть немного в прошлое, то станет все ясно. Раньше этим термином обозначали умение управлять лошадьми. Сегодня же речь идет об управлении людьми, умении добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения. Однако нельзя толковать слово «менеджмент» так однозначно. Из фундаментального Оксфордского словаря можно извлечь такие его толкования: 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство толкования; 3) особого рода уместность; 4) административная единица. Таким образом, термин «менеджмент» можно рассматривать с разных сторон. Во-первых, менеджмент – это
---	---	--

		42. Эффективность и качество деятельности менеджера 43. Методологические основы оценки менеджмента 44. Результативность менеджмента Виды менеджмента 45. Социально-психологические функции 46. Особенности российского менеджмента 47. Управленческий труд как вид человеческой деятельности 48. Менеджер: личные качества, знания и умения 49. Типы менеджеров	отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др. Во-вторых, менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов. Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации. На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов: 1) тенденция развития организации; 2) специфические направления факторов развития экономики. Содержание менеджмента можно рассматривать в трех аспектах: 1) как метод и искусство управления; 2) как
--	--	--	--

			вид деятельности и процесс принятия управленческого решения;3)как аппарат управления деятельностью организации. Категория менеджмента –это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией. Чтобы определить содержание менеджмента, необходимо выделить: 1)субъект и объект;2)основные функции;3)виды;4) методы;5)принципы. 1.Объектом менеджмента является организация как сознательно координируемое объединение для достижения установленных целей сообщества людей. Субъект – менеджер, руководитель различного уровня, занимающий постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах
--	--	--	--

			деятельности организации. 2.Функции менеджмента определяет устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей. Можно выделить три группы функций: 1)общие; 2)социально-психологические; 3)технологические. Надо заметить, что все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру, можно сказать, даже систему менеджмента. 3.Виды менеджмента – определенные области управленческой действительности, связанной с решением определенных задач менеджмента. Виды менеджмента можно классифицировать по двум признакам: 1)по признаку объекта; 2)по признаку содержания. 4.Методы менеджмента –это система правил и процедур, решение
--	--	--	---

			различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Можно выделить три группы методов в исследованиях: 1) методы управления функциональными подсистемами организации; 2) методы управления функциями менеджмента; 3) методы подготовки и принятия управленческих решений. 5. Принципы менеджмента – это общие закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Из этого можно сделать вывод, что менеджмент в России призван сделать информацию, опыт, знание и нововведение производительной силой. 2. Цели и задачи управления организациями Организация управления предприятием — это
--	--	--	--

			целенаправленная и контролируемая деятельность, совокупность различных методов мотивации и контроля работы коллектива для достижения поставленной задачи. К ним могут относиться как глобальная цель организации, так и кратковременные: • увеличение рынка сбыта; • улучшение качества продукции; • повышение эффективности продаж. Организация структуры управления предприятием делится на части: Управляющую — административно-управленческий аппарат: дирекция, администрация, менеджмент, информационные подразделения. Управляемую — организационные отделы, занятые процессом производства. Успешность предприятия заключается в правильном координировании обеих составляющих. Для координации действий управляемой части используют систему научного управления,
--	--	--	---

			предложенную Ф. Тейлором. В 1911 году автор в труде «Принципы научного управления» отделил процесс планирования труда от самого труда, определив предмет и сущность управления. Позже были сформулированы 12 принципов производительности труда: • отчетливо поставленные цели; • здравый смысл; • компетентная консультация; • дисциплина; • справедливое отношение к персоналу; • быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет; • диспетчирование; • нормирование операций; • эффективное планирование; • нормализация условий труда; • стандартные письменные инструкции; • вознаграждение за
--	--	--	--

			производительность. В научной теории выделяются шесть сфер деятельности предприятия, которыми необходимо управлять: • техническая; • коммерческая; • финансовая; • бухгалтерская; • административная; • защитная. Управление создает условия успешной деятельности компании. Причины ее существования и результат деятельности — финансовая прибыль, определяемая рынком. Прибыль в качестве резервных фондов гарантирует дальнейшее функционирование, позволяет преодолеть текущие и будущие риски, связанные с реализацией продукции. Для этой цели необходимы денежные средства и соответствующая степень свободы и самостоятельность для менеджеров.
--	--	--	--

			Цели и задачи управления связаны таким образом, что главная цель реализуется посредством соответствующих управленческих задач: Обеспечить автоматизацию производства и переход к применению высококвалифицированной рабочей силы. Стимулировать работу персонала, создавая оптимальные условия труда и устанавливая более высокую заработную плату. Контролировать эффективность деятельности, координировать работу подразделений. Искать и осваивать новые рынки. Определять конкретные цели развития, разделять по приоритетности, очередности и последовательности и достижения. Разрабатывать стратегию развития, хозяйственные задачи и пути их решения, вырабатывать систему мероприятий для решения вопросов на различные периоды. Определять необходимые
--	--	--	---

			ресурсы и источники их обеспечения, устанавливать нормы и контроль выполнения поставленных задач. Значение и классификация целей управления По источникам: заданные извне; сформированные внутри предприятия. По комплексности: простые; сложные (состоят из подцелей). По степени важности: стратегические; тактические; оперативные. По содержанию: личные (из повседневной жизнедеятельности); институциональные (из производственно-хозяйственной деятельности). Институциональные бывают: технологические (внедрение инновационных, в том числе информационных, технологий индустрии, автоматизация производства и управления); производственные (выпуск продукции необходимого качества и объема в поставленные сроки с использованием
--	--	--	---

			определенных ресурсов и затрат); административные (управляемость, коммуникации); маркетинговые (сбыт и продвижение); научно-технические (совершенствование и разработка продукции, технологий, качества); социальные (персонал). По приоритетности: необходимые; желательные; возможные. По направленности на: конечный результат (выпуск определенного объема продукции); осуществление деятельности (совершенствование технологии); достижение определенного состояния (приобретение новой профессии). По форме выражения: описанные количественно; описанные качественно. По уровню: миссия (имеет общественный, философский характер); генеральные (внутриорганизационные, извлечение прибыли); стратегические (долгосрочные, по
--	--	--	---

			важнейшим направлениям деятельности); специфические (средне- и краткосрочные, для подразделений). 3. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности Менеджмент - это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Менеджмент объединяет под своим началом труд многих специалистов: экономистов,
--	--	--	--

			статистиков, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др. В качестве объекта менеджмента выступает хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретная сфера (финансы, сбыт и т. д.). Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, или доходности в деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. 4. Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту Системный подход: система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих цель (выход), вход,
--	--	--	--

			связь с внешней средой и обратную связь. Комплексный подход: при его применении должно учитываться все характеристики отношений, все аспекты и взаимосвязи между ними (№ 9, 10, 32). Интеграционный подход: нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между: - отдельными подсистемами или элементами систем; - стадиями жизненного цикла объекта управления; - субъектами управления по горизонтали; - уровнями управления по вертикали. Маркетинговый подход: представляет собой ориентацию управленческих подсистем на потребителя при решении любых задач. Приоритеты: - повышение качества объекта; - экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества; - экономия ресурсов (издержек) у производителя за счёт новых технологий, масштабов
--	--	--	--

			производства, НТП, и т. д. Функциональный подход: здесь потребитель рассматривается как совокупность функций, которые нужно удовлетворить. Устанавливаются функции, затем создаются несколько альтернативных объектов для их выполнения, далее выбирается тот из них, который требует минимума затрат за жизненный цикл на единицу его полезного эффекта. Функционально-структурный анализ (№ 20, 33). Динамический подход: объект рассматривается в динамическом развитии, то есть в причинно-следственных связях и соподчинённости. Проводится ретроспективный анализ за 5-10 лет, и перспективный подход (№ 5, 32). Сейчас область применения динамического подхода всё более сужается. Воспроизводственный подход: ориентируется на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей
--	--	--	--

			конкретного рынка с меньшими по сравнению с аналогичными совокупными затратами на единицу полезности или полезности эффекта. Элементы воспроизводственного подхода: Применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта. Трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого и будущего живого труда за жизненный цикл объекта на единицу положительного эффекта. Рассматривание во взаимосвязи воспроизводственного цикла, выпуска продукции, проектировка продукции, перспективной будущей продукции или моделей объекта. Пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (может быть и макросреда, и региональная инфраструктура). Интегрирование для фирм науки и производства в рамках
--	--	--	--

			комплексного объединения. Процессный подход: рассматриваются функции управления как взаимосвязь и процесс управления, рассматривается как некая общая сумма всех функций управления, то есть некая серия непрерывных, взаимосвязанных действий (№ 17). Нормативный подход: сущность состоит в установлении нормативов управления по всем элементам системы. Нормативы должны устанавливаться по всем важным элементам: Целевая подсистема: показатели качества и ресурсоёмкости товара; параметры рынка (его ёмкость); показатели организации и научно-технического управления производства; социальное развитие коллектива; охраны окружающей среды. Функциональная подсистема: нормативы качества планов;
--	--	--	---

			нормативы организации системного менеджмента; качество учёта и контроля; стимулирование труда. Обеспечивающая подсистема: нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы; нормативы эффективности использования ресурсов в целом по фирме. Эти нормативы должны отвечать целям компланарности, нормативности, обоснованности и перспективности, как по масштабу, так и по времени. Нормативами функционирования элементов внешней среды фирма не управляет, но она должна учитывать эти нормативы, иметь банк данных, соблюдать, в первую очередь, правовые и экологические нормативы, посвящать часть времени составлению и развитию этих нормативов. Чем больше обеспеченных нормативов, тем больше организована
--	--	--	--

			система, следовательно, меньше её энтропия (№ 31, 32). Количественный метод (математический): переход от качественных оценок к количественным, при помощи математических методов, статистических, различных инженерных расчётов, экспертных оценок, различных систем баллов и т. д., так как количественными характеристиками управлять легче (№ 17). Административный (бюрократический) : регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительность и элементов системы менеджмента в так называемых нормативных актах: это приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения, и т. д. Поведенческий подход: заключается в оказании помощи работнику в осознании своих возможностей, творческих способностей на
--	--	--	--

			основе применения концепции поведенческих наук. Основная цель – повышение эффективности работы фирмы за счет улучшения использования человеческих ресурсов, человеческого фактора. 5. Функции менеджмента. Цикл менеджмента Управление не может существовать отдельно от его объекта, поэтому содержание функций управления в каждом конкретном случае в значительной мере определяется особенностями управляемого объекта. При управлении предприятием реализуются как общие функции, характерные для всех систем так и функции, присущие только данной системе. Наличие общих функций предопределяет принципиальное единство структуры процесса управления на предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности. Основными функциями управления
--	--	--	--

			предприятием являются: • Перспективное и текущее планирование; • Организация и регулирование; • Мотивация и координирование; • Контроль и учет. Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению. Планирование. Важнейшей функцией управления считают планирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается необходимая организация хода производства - динамическое равновесие внутренних
--	--	--	---

			процессов предприятия. Основными принципами планирования являются - комплексность, точность, непрерывность, гибкость, экономичность. Целостность перспективного и текущего планирования - одно из главных условий, (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.). Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализацией. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению определенных стадий технологического процесса.
--	--	--	--

			Работа по улучшению организации производства имеет большое значение для повышения его эффективности. Количество времени и размер финансовых средств, которые могут быть с выгодой затрачены на улучшение методов работы, зависят от масштабов использования инноваций (нововведений). Там где производятся небольшие партии продукции, перспективы совершенствования организации производства весьма ограничены. Но в тех случаях, когда процесс производства постоянно повторяется и носит массовый, непрерывный характер, возможности для улучшения организации производства практически безграничны. Время и деньги, затраченные на улучшение организации производства, могут принести большую пользу. Таким образом, проблема совершенствования организации
--	--	--	--

			производства требует от менеджера поиска путей, способствующих в наибольшей степени повышению его эффективности. Мотивация персонала. Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания. 6. Виды менеджмента Финансовый менеджер организации направляет и планирует свою деятельность на реализацию всего ресурсного потенциала организации и достижения максимальной эффективности производства. Менеджмент – это разнообразные формы, приёмы и методы управления персоналом и производством. Несколько лет назад, когда наука менеджмент только появилась, у неё был один неделимый объект. С течением времени из этого объекта
--	--	--	--

			вычленилось ещё несколько объектов, которые, в свою очередь, дали жизнь ещё нескольким направлениям. Причём есть даже такие виды менеджмента, которые характерны для определенной страны, отражают её специфику (например, есть русская модель менеджмента). Виды менеджмента могут быть разными, и их число продолжает расти. В реальном производстве пробуются новые модели, специалисты используют новые термины и определения. Виды менеджмента – это отдельные области деятельности управления, которые призваны решать разнообразные задачи. По объектам управления выделяют организационный, стратегический, тактический и оперативный менеджмент. Организационный менеджмент стоит у истоков создания структуры, механизма управления, выработки комплекса управленческих
--	--	--	---

			функций, правил и стандартов. Стратегический менеджмент реализует долгосрочные цели в управленческой деятельности после их предварительной установки. Потенциал человеческих ресурсов, переориентация потребностей потребителя на эффективную организацию производства – это основа стратегического менеджмента. Существуют различные модели стратегического менеджмента. Тактический менеджмент в чём-то схож со стратегическим, он разрабатывается в развитие стратегии. Уровень организации таких методов управления – среднее звено управления, и отрезок времени для прогнозирования гораздо короче. Оперативный менеджмент решает задачи, возникающие в процессе производства. Он основан на распределении работ и ресурсов, отслеживание хода выполнения
--	--	--	--

			заданий в текущий момент времени. В зависимости от функциональной принадлежности выделяют такие виды менеджмента, как: Маркетинг-менеджмент. Изучает финансовые рынки, создаёт новые каналы сбыта, формирует ценовую политику. Производственный менеджмент позволяет контролировать производственные процессы организации, осуществлять основную деятельность предприятия с помощью координации действий и процессов. Менеджмент в области сбыта – это процесс организации сбыта продукции, участие в оформлении хоздоговоров на поставку продукции. Менеджмент персонала – это качественное планирование использования трудовых ресурсов, их подбор, расстановка, обучение. Сюда же относится разработка системы мотивации и стимулирования
--	--	--	---

			персонала организации. Финансовый менеджмент – это выработка целей и задач управления финансами организации, планирование финансовой деятельности организации, разработка методов для эффективного управления финансовыми ресурсами организации. Финансовый менеджмент включает в себя риск-менеджмент и налоговый менеджмент. Инновационный менеджмент – организует работу с нововведениями, координирует использование научных открытий. Это управление подразумевает творческое настроение в коллективе, особый настрой работающего персонала, готового к постоянному экспериментированию и освоению новых технологий. Инвестиционный менеджмент – это работа по управлению инвестициями, рациональное вложение капитала для получения прибыли в дальнейшем.
--	--	--	--

			Эккаутинг-менеджмент – это управление, основанное на тщательном сборе информации, её обработки и анализе, с дальнейшим сравнением показателей других организаций со схожим видом деятельности. Адаптивный менеджмент ставит своей целью адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Например, брокерские конторы – яркий пример адаптивной системы. 10.Антикризисный менеджмент – это управление процессами, сопутствующими процедуре банкротства организации. Например, управление в течение действия конкурсного производства или при заключении мирного соглашения. 7. Организация. Определение, значение, признаки организации. Виды организаций. Организация - 1) внутренняя согласованность, упорядоченность, взаимодействие более или менее дифференцирован
--	--	--	--

			ных и автономных частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Организация — объединение людей, чья совместная деятельность сознательно координируется ради достижения общей цели или совокупности целей. Для организаций характерен целый комплекс признаков, которые отличают их от других разновидностей групп и социальных образований. 1. Наличие совокупности целей. Организация функционирует до тех пор, пока у нее есть хотя бы одна объединяющая всех ее членов цель. Все организационные цели выстроены в определенной системе, которую
--	--	--	--

			называют «деревом целей» или «целевой иерархией». 2. Совместная деятельность. Эта деятельность в самом общем плане имеет целерациональную ориентацию, т.е. люди — члены организации — в основном действуют рационально по отношению к целям своей организации. 3. Особая система организационных отношений. Организационная деятельность в целом и деятельность входящих в нее людей в существенной степени структурирована и имеет определенную иерархию, существуют определенные регуляторы внутриорганизационных взаимодействий. 4. Управление — сознательная координация усилий и организационной деятельности для достижения целей. 5. Технологичность. Деятельность людей в организации связана с преобразованием определенных ресурсов. При
--	--	--	---

			этом используются достаточно стабильные по содержанию и структуре алгоритмы и процедуры, которые вместе с инструментарием и знаниями составляют технологию деятельности. 6. Организационная культура. Закрепление и объективизация определенных действий и символики, формирование на этой основе организационной культуры — специфичного для организации набора норм и моделей поведения людей, ценностей, идеологии, который позволяет достаточно четко отделить организацию от других типов социальных групп и образований. 8. Законы организации. Характеристики организации Общие законы организации действуют во всех материальных системах. К основным из них можно отнести: закон синергии, закон самосохранения, закон развития, закон единства анализа и синтеза, закон соответствия
--	--	--	--

			разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта, объективный закон приоритета целого над частью, общий закон учета системы потребностей. Любая организация обладает организационным, производственным, социальным, технологическим, экономическим, правовым, политическим и этическим потенциалом. Потенциал организации зависит от квалификации работников, технологической оснащенности и профессионализма руководителей. Он определяется рядом элементов: производительность, научный потенциал, перспективы развития, технический потенциал, кадровый потенциал, имидж организации и др. Сочетание этих элементов в различных комбинациях формируют разные потенциалы – от очень низкого до очень высокого. Изменение потенциала компании может
--	--	--	---

			происходить пропорционально привлечению ресурсов либо скачкообразно. 9. Управленческое решение. Черты управленческого решения. В управлении решение связывает все аспекты деятельности менеджера — от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели. Управленческое решение, включающее оценку ситуации, определение альтернатив, выбор лучшей из них, формулировку задания и организационно-практическую работу по его реализации, в конечном итоге определяет эффективность всей системы и процессов менеджмента. Управленческое решение - это выбор альтернативы (одного варианта из двух или нескольких), предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации
--	--	--	--

			управления. Процесс принятия управленческих решений - это совокупность взаимосвязанных целенаправленных логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач. 10. Виды управленческих решений. Решения классифицируются по следующим признакам: 1. В зависимости от условий, в которых принимаются решения: • решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска (некоторые авторы рассматривают их отдельно), т.е. необходимо определить вероятность успеха каждой альтернативы; • решения, принимаемые в условиях определенности, когда менеджер уверен в результатах при реализации каждой альтернативы; 2. По сроку действия последствий решений: долго-, средне-краткосрочные.
--	--	--	--

			3. По частоте принятия: одноразовые (случайные), повторяющиеся. 4. По ширине охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные. 5. По форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные. 6. По сложности: простые и сложные. 7. По жесткости регламентации: • контурные - решения приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления; • структурированные – предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных, инициатива может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов; • алгоритмические – предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.
--	--	--	---

			11. Процесс и методы принятия управленческих решений Процесс принятия управленческих решений Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие управленческих решений является основой управления. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: - выработку и постановку цели; - изучение проблемы на основе получаемой информации; - выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; - обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); - выбор и формулирование оптимального решения; - принятие решения; - конкретизацию решения для его исполнителей.
--	--	--	--

			Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации
--	--	--	---

			решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и
--	--	--	---

			прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления. Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированн
--	--	--	---

			ых систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономоко-математических методов. Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными: 1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение; 2) метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательным и доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт; 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий
--	--	--	--

			выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений. 12. Стадии принятия управленческих решений Как правило, для успешного осуществления процесса принятия управленческих решений менеджеру необходимо пройти восемь основных его стадий. На первой стадии главная задача
--	--	--	--

			состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Важно, прежде всего, задаться вопросом о самом выборе, который предстоит сделать. Такие вопросы способствуют выполнению трех задач: показать связь решения с необходимостью сделать выбор; задают направление в поиске альтернатив; исключают альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели. Вторая стадия связана с установлением критериев решения. Так как о решениях судят, прежде всего, по полученным результатам, то с их рассмотрения разумно и начать процесс выбора. Эти результаты именуются «критериями решения» и представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Менеджерам важно четко представлять, чего
--	--	--	--

			они хотят достичь. Ключевой вопрос в данном случае таков: «Какие факторы следует учитывать, делая выбор?» Этот вопрос порождает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. В ситуации группового принятия решения постановка такого вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное решение, будут иметь возможность высказать свои предположения, требования. На третьей стадии менеджер проводит разделение критериев по принципу их важности для организации. Критерии имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. Чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие
--	--	--	--

			ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы и обойтись. Затем важно проранжировать критерии, отнесенные к категории желательных. В принятии управленческих решений, конечно, неизбежны и компромиссы. Например, предпочтете ли вы более быстрой поставке более низкую цену? Готовы ли вы пожертвовать скоростью ремонта ради лучшего качества обслуживания? На четвертой стадии осуществляется выработка альтернатив. При обсуждении стандартных решений это не составляет проблемы. Например, при сравнении различных мест расположения нового пункта питания. При рассмотрении других типов решений, особенно новаторских, этот шаг более сложный. Пятая стадия выделяется для сравнения выработанных на предыдущей стадии
--	--	--	---

			альтернатив. Квалифицированно ое принятие решений требует выработки ряда альтернатив и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив. 13. Миссия и цели предприятия Миссия и цели организации имеют свои различия. Миссия является более общей и абстрактной, она определяет основное предназначение и ценности организации. Цели более конкретны и измеримы, они определяются в соответствии с миссией и служат для ее реализации. Миссия остается неизменной на протяжении длительного времени, в то время как цели могут меняться в зависимости от изменяющихся условий и потребностей. 14. Мотивация. Определение понятий.
--	--	--	---

			Составные элементы мотивации Мотивация (от лат. <i>movēre</i> «двигать») — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Мотив (лат. <i>moveo</i> «двигаю») — материальный или идеальный предмет, представляющий терминальную (окончательную) ценность для субъекта, определяющий направление его деятельности, достижение которого и выступает смыслом деятельности. Мотив выявляется субъектом посредством специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями (от его достижения), либо отрицательными (от его утраты). Для осознания мотива требуется внутренняя работа. Впервые термин
--	--	--	---

			«мотивация» употребил в своей статье А. Шопенгауэр. 15. Содержательные теории мотивации Содержательные теории мотивации изучают, какие потребности мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение. Они изучают цели, к которым стремится человек, в отличие от процессуальных теорий мотивации, больше внимания уделяющих самому процессу достижения цели и удовлетворения соответствующей потребности. 16. Процессуальные теории мотивации Процессуальные теории объясняют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям поведение личности определяется, с одной стороны, его потребностями
--	--	--	--

			(что согласуется с содержательными теориями), с другой — восприятием его ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. 17. Понятие риска. Принципы управления рисками Управление рисками или риск-менеджмент — это процесс и методология, которые позволяют идентифицировать, анализировать, оценивать и управлять потенциальными угрозами или негативными последствиями, которые могут повлиять на достижение целей организации, проекта или индивидуального предпринимательства. Цель управления рисками заключается в минимизации потенциальных убытков и максимизации возможностей. Вовлечение руководства — поддержка и участие высшего руководства организации в управлении рисками;
--	--	--	--

			системный подход — рассмотрение рисков в контексте всей организации или проекта; прозрачность — обеспечение доступности информации о рисках и принятых мерах управления для заинтересованных сторон; гибкость — адаптация подходов управления в зависимости от изменяющихся условий и ситуаций; непрерывность — управление рисками должно быть постоянным процессом и встроено в деятельность организации. 18. Функции, цели и задачи управления рисками В финансовом риск-менеджменте под риском понимается возможность потери компанией части своих активов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления предпринимательской (производственной) деятельности. Подверженность риску рассматривают как
--	--	--	--

			функцию от двух параметров', вероятности наступления негативного события и масштаба возможного ущерба. В соответствии с признанной стандартной классификацией главными финансовыми рисками являются: рыночные, структурные финансовые (валютный риск, риск ликвидности, процентный риск) и кредитные риски. Главная цель управления рисками состоит в нахождении оптимального соотношения между риском и доходностью в масштабе всей компании. Например, объектом анализа и управления финансовыми рисками выступает совокупный или «интегральный» риск банкротства компании. Количественной мерой «интегрального» риска обычно выступает волатильность рыночной стоимости компании, для оценки которой используют стандартное отклонение
--	--	--	---

			доходности акций (если они обращаются на фондовом рынке) или стандартное отклонение рентабельности активов. Именно риск банкротства и его последствия, в конечном счете, интересуют всех: владельцев, управляющих, клиентов, кредиторов и государство в лице регулирующих органов. На практике эта общая цель стратегического управления рисками достигается посредством определения оптимального соответствия между размером привлекаемого акционерного капитала и принимаемыми рисками. Главной задачей управления рисками может быть обеспечение стабильного функционирования и устойчивого развития компании в условиях конкуренции. Управление рисками на уровне компании включает в себя четыре основные функции: определение склонности к риску (уровня риска, приемлемого для компании) и выбор
--	--	--	--

			профиля риска (набора сведений о всех видах риска) компании но видам деятельности и географическим регионам; управление профилем риска на уровне отдельных направлений деятельности; создание информационной системы поддержки принятия решений для руководителей высшего и среднего звена, позволяющей контролировать ход деятельности и оценивать ее результаты; внедрение системы оценки результатов деятельности ответственных лиц, которая создавала бы действенные стимулы к отказу от неприемлемого и неприбыльного риска. 19. Конфликт. Классификация конфликтов Конфликт –это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противостояние на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов,
--	--	--	--

			убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.д.) Конфликт как сложное явление характеризуется многими параметрами, важнейшими из которых являются его сущность, структура, причины и динамика. Классификация конфликтов Конфликт внутриличностный – это конфликт внутри психологического мира личности, представляющий собой столкновение противоположно направленных мотивов (потребностей, ценностей, целей, идеалов) Внутриличностный конфликт один из самых сложных психологических конфликтов, который разыгрывается во внутреннем мире человека. Развитие личности невозможно без преодоления внутренних противоречий, разрешения психологических конфликтов. Внутриличностные конфликты конструктивного характера являются необходимыми моментами
--	--	--	---

			развития личности. Внутриличные же конфликты деструктивного характера несут серьезную серьезную опасность для личности от тяжких переживаний, вызывающих стрессы, до крайней формы своего разрешения – суицида. Поэтому для каждого человека важно знать сущность внутриличных конфликтов, их причины и способы разрешения. Конфликт межличностный – самый распространенный вид конфликта, который охватывает практически все сферы человеческих отношений. В основе межличностного конфликта лежат противоречия между людьми, несовместимость их взглядов, интересов, потребностей. Конфликт между личностью и группой. Причины такого конфликта всегда связаны: а) с нарушениями ролевых ожиданий; б) с неадекватностью внутренней установки статуса
--	--	--	---

			личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки); в) с нарушением групповых норм. Конфликт межгрупповой - представляет собой противоборство в основе которого лежит столкновения противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). Групповые конфликты менее распространены в социальной практике, но они всегда более масштабные и тяжелые по своим последствиям. Конфликты иметь как негативные, так и позитивные последствия. Если они способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными
--	--	--	---

			(деструктивными). Чтобы направить конфликты в конструктивное русло, необходимо уметь их анализировать, понимать их причины и возможные последствия. Конфликты могут быть реалистическими (предметными) и нереалистическим и (беспредметными). Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата. Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения какого-либо результата, а самоцелью. Начавшись как реалистический,
--	--	--	---

			конфликт может превратиться в нереалистический, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций. Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, придать им конструктивный характер. 20. Типы и причины конфликтов Можно выделить несколько типичных ситуаций, которые приводят к общественным противоречиям. Кратко познакомимся с ними. Причины социальных конфликтов связаны с противоречием интересов и убеждений представителей разных групп. В этом случае они могут возникать из-за различий религиозных и
--	--	--	--

			политических взглядов, культуры, образа жизни. Конфликт индивидуальных интересов — самая частая причина столкновений в повседневной жизни. Существующее в обществе социальное расслоение может привести к ситуации непонимания. Примером является разница в уровне доходов, доступ к образовательным и медицинским услугам. Причиной конфликта могут стать индивидуальные особенности человека, такие как черты его характера, склонность доказывать свою позицию любыми средствами, уровень развития интеллекта. 21.Тактики поведения в конфликте Существует пять основных стратегий поведения в конфликтов: приспособление (в ущерб своих интересов) компромисс (взаимные уступки сторон) сотрудничество (поиск общего решения)
--	--	--	--

			конкуренция (соперничество сторон) игнорирование (избегание решения конфликта) 22. Лидерство, власть и руководство Руководство – процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Влияние – поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации Лидер – авторитетный член организации или малой группы, личностное влияние которого позволяет ему играть главную роль в социальных процессах, ситуациях. Авторитет и повседневное влияние лидера имеют неформальный характер, складываются стихийно и поддерживаются неофициальными средствами
--	--	--	---

			группового контроля. 23. Стили управления руководителя Стиль руководства – устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Стиль руководства - явление строго индивидуальное. Изучение феномена стилей руководства ведется уже давно. Самой популярной типологией индивидуальных стилей руководства является типология К. Левина, разработанная в 30е годы. По данной типологии, все стили сводятся к трем основным видам: 1. Авторитарный стиль. Принятие решения без участия подчиненных. Характеризуется высокой степенью единоличной власти. Автократ все знает сам и не терпит возражений. Подчиненным предоставляется лишь минимум информации. Достоинством авторитарного стиля является быстрое принятие решения и его немедленная реализация.
--	--	--	---

			Недостатком этого стиля является противопоставление руководителей и исполнителей, внутреннее сопротивление подчиненных решениям, спускаемым сверху. 2. Демократический стиль. Подчиненные участвуют в принятии решений, готовят их варианты. Менеджер стремится как можно больше вопросов решать коллективно, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен. Достоинством данного стиля является использование творческого потенциала сотрудников. Недостатком является разпыление ответственности, неясность решений и исполнителей, уход от необходимых, но популярных решений. 3. Либеральный стиль. Целенаправленное управление отсутствует, руководитель только представительству ет. Руководство
--	--	--	---

			практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность . Руководитель с подчиненными обычно вежлив, боится конфликтов, готов отменить ранее принятое решение. Либеральный стиль может существовать в небольших по численности персонала организациях, с высокой степенью организации и ответственности. 24. Форма управленческого поведения Низкий уровень: «Не хотят работать, не умеют работать» (низкая квалификация, недобросовестные работники) Форма управленческого поведения- «Авторитарное указывание» 1. четкие указания, что и как делать, инструктаж; 2. постоянный контроль работы; 3. когда необходимо - наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы. Средний уровень: «Хотят работать,
--	--	--	--

			но еще не умеют работать» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны). Форма управленческого поведения – «Популяризация» 1. указания, инструктаж в популярной форма (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность и самостоятельность проявить); 2. регулярный контроль работы; 3. уважительное, доброжелательное отношение; 4. интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы); 5. когда необходимо – приказывайте; 6. вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте. Хороший уровень: «Хотят и умеют работать» (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников
--	--	--	--

			требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности, и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим Форма управленческого поведения – «Участие в управлении» 1. проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам советуйтесь с ними; 2. поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3. предоставляйте больше ответственности; 4. ограничивайте прямые указания и контроль; 5. создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6. ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7. широко общайтесь; 8. вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу. Высокий уровень: «Хотят и умеют работать творчески» (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации,
--	--	--	---

			ответственные, инициативные работники) Форма управленческого поведения – «Передача полномочий» 1. ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2. предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3. избегайте вмешательства в дела; 4. если вас просят, оказывайте поддержку; 5. серьезно реагируйте на просьбы. 25. Понятие и виды делового общения В социально-культурной сфере общение из фактора, сопровождающего деятельность, превращается в категорию профессионально-значимую, лежащую в природе самой социальной деятельности. Особенно актуально это для таких сфер деятельности, которые напрямую связаны с работой с клиентами. Деловое общение в наши дни
--	--	--	---

			проникает во все сферы общественной жизни общества. В коммерческие, деловые сферы жизни вступают предприятия всех видов и форм собственности, а также частные лица в качестве частных предпринимателей. Деловое общение – это процесс, при котором происходит обмен деловой информацией и опытом работы, предполагающим достижение определенного результата в совместной работе, решение конкретной задачи или реализацию определенной поставленной цели. Спецификой этого процесса является момент регламента, то есть подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, принятыми на данной территории, профессиональными этическими принципами, принятыми в данном профессиональном круге лиц.
--	--	--	--

			26. Правила построения и ведения деловой беседы Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы: Беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки (с учетом или без учета времени); Беседы, специально подготовленные и строго регламентированные. Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов. Первый этап – подготовительный. В него входит определение задач беседы и составление ее плана; установление времени и выбор места, где будет проходить беседа. На этом, подготовительном, этапе следует самого себя проверить по следующим пунктам: - тщательная продуманность хода беседы; - свобода от стереотипов, готовность воспринимать людей такими, какие они есть,
--	--	--	---

			гибко реагировать на происходящие в них изменения; - полная готовность выслушать собеседника и правильно ответить на возможные вопросы; - наличие точного, ясного и корректного плана беседы; - способность составленного плана беседы вызвать вопросы, уводящие обсуждение в сторону; - наличие естественных и убедительных формулировок; - выражение всех мыслей точно и ясно; - правильный выбор тона проведения беседы; - попытка представить себя на месте собеседника и понять его; - попытка представить: если бы подобная беседа была проведена с вами, остались бы вы довольны ею? Второй этап — ознакомительный. В течение этого этапа преодолевается психологический барьер и устанавливается атмосфера доверия.
--	--	--	--

			Третий этап — основной состоит из 3 частей: Вводная часть беседы Основная часть беседы Заключительная часть беседы Тон беседы с незнакомым человеком должен быть дружелюбно-деловым. Такой тон быстро создает атмосферу взаимного доверия. Неизменным условием является пунктуальность. Она укрепляет атмосферу. Но пунктуальность должна проявляться с обеих сторон. Плохой тон — это когда потенциального собеседника заставляют ждать более 15 — 20 мин в приемной. Если время приема просрочено, то необходимо постараться предупредить ожидающего о не-предвиденной задержке и попросить его подождать, указав время с небольшим запасом (5—10 мин). Нужно всегда помнить высказывание теоретика Н. Буало: «Я точен потому, что заметил: те, кто ждет, не думают ни о чем другом,
--	--	--	---

			как о недостатках людей, за-ставляющих ждать». 27. Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров Первый принцип - привлечь внимание собеседника. Если вы не в состоянии сделать это, если партнер вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? (Начало беседы). Второй принцип - пробудить в вашем собеседнике заинтересованность. Когда партнер проявит желание к беседе, потому что уверен, что ваши предложения будут ему полезны, это означает, что он вас будет с удовольствием слушать (Передача информации). Третий принцип - принцип детального обоснования. На основе вызванного интереса надо убедить партнера в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его предприятию пользу (Аргументация). Четвертый принцип - выявить
--	--	--	--

			интересы и устранить сомнения вашего партнера. Если партнер ведет себя осторожно и не видит возможности применения ваших идей и предложений на своем предприятии, хотя и понимает их целесообразность, вы должны выяснить и разграничить его желания (нейтрализация, опровержение замечаний). Пятый принцип - основной - заключается в преобразовании интересов партнера в окончательное решение (Принятие решения). Наряду с этими пятью принципами нужно запомнить несколько следующих рекомендаций по ведению деловых бесед. Их универсальный характер основывается на таком простом факте, что в любой беседе вы должны искусно приспособиться к своему партнеру в данный момент, независимо от того, о каких деловых или личных отношениях идет речь.
--	--	--	---

			28. Правила подготовки делового совещания Во время совещания между подчиненными и руко-водителем происходит обмен информацией, принимаются управ-ленческие решения. Совещания помогают связать то, чем занимается отдельный сотрудник, с работой других работников предприятия. Процесс управления при этом отношении сводится к трем основным стади-ям: сбор и переработка информации; координация деятельности всех служб предприятия и всех его сотрудников; принятие решения. Кроме того, что деловое совещание является способом при-влечения коллективного разума к выработке оптимальных реше-ний по актуальным и наиболее сложным вопросам, возника-ющим на предприятии, оно может решать важную учебно-воспи-тательную задачу. На совещании сотрудники учатся
--	--	--	--

			работать в коллективе, ком-плексно подходить к решению общих задач, достигать компромис-сы, приобретают культуру общения и т.п. Для некоторых предприятий деловое совещание — это един-ственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Для руководителя деловое совещание — воз-можность показать свой талант менеджера. Основные задачи, которые можно решить с помощью деловых совещаний, следующие: развитие и укрепление политики предприятия и прове-дение ее в жизнь; интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы; выявление и расчет коллективных результатов; коллективное решение проблем с учетом обучающего эф-фекта. 29. Понятие информационной технологии
--	--	--	---

			Информационная технология (ИТ)– это процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления. Цель ИТ – производство информации для ее анализа человеком и принятия на его основе решения по выполнению какого-либо действия. 30. Законы организации. Характеристики организации Законы каждой организации содержат в своем составе две части: общую и особенную. Общую часть закона можно охарактеризовать наличием механизма действия вне зависимости от географической локации, страны, отрасли деятельности данной организации, а особенную – отражением особенностей организации в качестве социальной системы (как пример, совокупный уровень культуры и
--	--	--	---

			профессиональной компетенции). Законам отводится ключевая роль в теории организации, в том числе в образовании теоретического фундамента, способствовании переходу от эмпирического подхода к профессиональному у, предоставлении возможности верно оценивать сложившуюся ситуацию и изучать, подвергая анализу, зарубежный опыт. Согласно важности, законы той или иной организации можно разделить на такие уровни: основополагающие (законы синергии, самосохранения, развития): информативные законы; специфические законы социальной организации. Основополагающие законы Закон синергии Любой организации присущи следующие элементы: производительность; заинтересованность; научный потенциал; отношение к внешней среде; обстановка в трудовой
--	--	--	--

			коллективе, так называемый микроклимат; кадровый и технический ресурс; перспективы развития; имиджевые характеристики компании. Данные составляющие являются определяющими потенциала организации, ее способностей к осуществлению деятельности. 31. Миссия и цели предприятия Миссия - это причина , смысл существования предприятия. Миссия определяется в процессе стратегического планирования, она и является основной стратегией предприятия, в соответствии с которой строится вся остальная деятельность. Ее принятие позволяет четко определить назначение деятельности данного предприятия и не дает руководителям возможности ориентироваться на личные интересы. Например, Генри Форд определил миссию своего предприятия как
--	--	--	--

			предоставление людям дешевого автотранспорта. Выбор миссии придает деятельности предприятия стабильность, так как определяются основные принципы его работы. Миссия позволяет организации быть гибкой и в случае необходимости изменить ее профиль. Для выбора миссии предприятию необходимо четко определить, кто будет являться его клиентами и какие потребности покупателей оно будет удовлетворять. На основе миссии определяются цели деятельности. Цель деятельности - это желаемое состояние объекта управления через определенное время. От ее правильного формулирования зависит слаженность работы персонала. Но как бы хорошо ни были сформулированы цели предприятия, их необходимо довести до персонала, чего на наших предприятиях зачастую не происходит из-за недостаточно
--	--	--	--

			развитой системы коммуникаций. Основная цель любого предприятия - это получение прибыли. Зачастую эта цель отождествляется с миссией, но в этом кроется огромный подвох для самой организации, так как в данном случае руководителю очень сложно выделить деятельность своей фирмы среди конкурентов и, как следствие, рассчитывать на долгое существование. В условиях рыночных отношений с учетом постоянных изменений положения самого предприятия его конкурентов, посредников, покупателей, форм финансирования и состояния отрасли, в которой работает организация, обязательной целью менеджмента также является преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем. Цели предприятия могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.
--	--	--	--

			Краткосрочные цели определяются не больше, чем на квартал или год. Это может быть и увеличение ассортимента на торговом предприятии, и продажа залежавшегося товара в определенные сроки, и т. д. Среднесрочные цели устанавливаются на срок от года до трех лет. Это и увеличение мощностей, и улучшение качества. Долгосрочные цели определяются на срок от трех до десяти лет. Они могут включать освоение новых рынков, универсализацию производства и др. После установления миссии и цели предприятие может приступать к дальнейшей деятельности. 32. Конфликт. Классификация конфликтов Существуют различные классификации конфликтов, что вполне естественно: многогранность и сложность этого явления позволяют выбирать разные основания для их характеристики. Для условий групповой
--	--	--	---

			изоляции наиболее характерны следующие виды конфликтов внутриличностный конфликт — столкновение между примерно равными по силе, но противоположным и по направлению интересами, потребностями, влечениями одного человека; межличностный конфликт — когда два или более члена одной группы преследуют несовместимые цели и реализуют противоречивые ценности, либо одновременно в конфликтной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута лишь одной из сторон. Межличностные конфликты разделяются на конфликты, возникающие как реакция на препятствие к достижению основных целей трудовой деятельности: конфликты, возникающие как реакция на препятствие к достижению личных целей, не связанных с трудовой деятельностью
--	--	--	---

			конфликты, возникающие как реакция на поведение, не соответствующее нормам отношений и поведению людей в совместной трудовой деятельности, не отвечающим их ожиданиям; конфликты, возникающие в силу личных особенностей членов коллектива В зависимости от продолжительности и конфликты разделяют на непродолжительные, продолжительные и затяжные. К ранее рассмотренным признакам классификации конфликтов необходимо добавить следующие: объем конфликта (локальный или широкий); сила воздействия на участников конфликта (затрагивающий или не затрагивающий коренные интересы личности); последствия (положительный или отрицательный). Как любое социально-психологическое явление конфликт может быть рассмотрен как
--	--	--	--

			процесс, протекающий во времени. Большинство психологов в динамике конфликта выделяют следующие фрагменты 1. возникновение предконфликтной ситуации 2. осознание предконфликтной ситуации (толчок к конфликту) 3. конфликтное поведение (взаимодействие) 4. разрешение конфликта. Возникновение предконфликтной ситуации связано с восприятием ситуации как конфликтной, с пониманием необходимости принятия действия. На этой стадии в большей мере проявляется раздражительность, агрессивность, а порой и неуравновешенность. Человек вырабатывает модель своего поведения. Осознание конфликтной ситуации является толчком к конфликту и развитию психотравмирующих обстоятельств. 33. Типы и причины конфликтов Конфликт — наличие противоречия,
--	--	--	--

			разногласия интересов, потребностей и целей, нарушающее нормальное взаимодействие людей, препятствующее достижению их целей, приводящее к противоборству. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, социальные. Причины конфликтов: в различных целях, интересах, способах достижения цели, мнениях, психологических особенностях. 34. Тактики поведения в конфликте Существует пять основных стратегий поведения в конфликтов: - приспособление (в ущерб своих интересов) - компромисс (взаимные уступки сторон) - сотрудничество (поиск общего решения) - конкуренция (соперничество сторон) - игнорирование (избегание решения конфликта) 35. Лидерство, власть и руководство
--	--	--	---

			Власть проявляется через руководство и лидерство. Руководство - это когда власть реализуется через формальные, официально закрепленные иерархические структуры, действующие по определенным правилам. Лидерство - когда власть и влияние основываются не только на отношениях формальной подчиненности, но и на личных качествах лидера. Термин «руководство» часто используется в качестве синонима понятия «управление». 36. Стили управления руководителя Определяющим моментом организационного процесса является выбор стиля руководства. Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленной цели. В теории и практике управления выделяют, как
--	--	--	---

			правило, три стиля управления: Автократический (авторитарный). Демократический. Либеральный. Автократический стиль — это жесткий стиль управления армей-ского типа. Действительно, его можно охарактеризовать почти цитатой из устава армии: приказ начальника — закон для подчиненных, приказ не обсуждается, и он должен быть выполнен беспрекословно, точно в срок. Руководитель-автократ принимает единоличные решения без сове-тов с подчиненными и спускает их по нисходящей вертикали. Преимущества авторитарного стиля: Малые затраты времени на выработку и принятие решений, по-скольку никакого обсуждения на этапе их подготовки не происходит (быстрота принятия решения). Достаточно высокая точность и быстрота исполнения решений,
--	--	--	---

			вследствие жесткого контроля (прессинга) со стороны руководителя и его контрольного аппарата (точность исполнения решений). Возможность быстрого воздействия (реагирования) на поведение объекта управления, что является важным моментом при быстроизменяющемся, главным образом, внешней обстановке. Недостатки авторитарного стиля: Большая вероятность принятия ошибочных решений из-за неучета мнений подчиненных и других издержек информационного и временного порядка. К последним относятся, например, слабость информационной базы в количественном и качественном аспектах и недостаток времени на обработку информации. Нельзя не учитывать влияния на ошибочность решений и субъективизма самого руководителя.
--	--	--	--

			Большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполне-нием решения. Большая вероятность возникновения явления фрустрации, под ко-торой понимается сознательный уход подчиненных от принятия решений даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ предос-тавляет им право действовать самостоятельно. Область применения авторитарного стиля: Кризисные или критические ситуации: аварии, стихийные бедст-вия, внезапно быстрое изменение ситуации во внешнем окружении предприятия. Во всех этих случаях промедление с принятием решения может принести несравненно больший ущерб, чем возможность приня-тия не лучшего решения. В слабоорганизованн ых объектах управления, находящихся в та-ком состоянии достаточно длительный
--	--	--	--

			период. Автократизм здесь дос-таточно эффективен до момента приобретения объектом управления организационной стройности. Дальнейшее же использование автократи-ческого стиля может привести к напряженности во взаимоотношениях руководителя и подчиненных, проявляемой, в том числе и через выше-указанное явление фрустрации. Демократический стиль Демократический стиль характерен предоставлением подчинен-ным больших прав в области разработки и принятии решений. Причем по целому ряду решений, не определяющих стратегический курс пред-приятия, подчиненным предоставляется полное право действовать само-стоятельно. Руководитель здесь исходит из принципа наиболее глубоко-го разделения труда в управлении, как по функциональному, так и ква-лификационному признакам. Но
--	--	--	--

			при этом важно подчеркнуть, что, если руководитель считает позицию подчиненных ошибочной и уверен, что его оценка верна, то он должен принять единоличное решение по авто-кратическому образцу. Это исходит из принципа единоличной ответственности руководителя за результаты деятельности объекта управления. Преимущества демократического стиля: Меньшая вероятность принятия ошибочных решений, так как они вырабатываются коллегиально. Большая удовлетворенность подчиненных своим трудом, а следовательно, и их большая эффективность деятельности. Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений, поскольку подчиненные, принимая участие в разработке решений, как бы заранее принимают на себя обязанность выполнять их, если последние дойдут
--	--	--	---

			до стадии реализации. Недостаток демократического стиля: большие затраты времени на выработку и принятие решения. Область применения демократического стиля: Достаточно развитые в квалификационно-интеллектуальном аспекте коллективы с высоким уровнем организации. Стабильный процесс производства, подвергаемый лишь локальным изменениям, не изменяющих его основного содержания. Относительно слабое влияние на объект управления изменений, происходящих во внешнем окружении (среде). Либеральный стиль: Либеральный стиль управления отличается предоставлением подчиненным очень широких прав в выработке, принятии и исполнении решений, причем иногда не только оперативно-технического, но и перспективно-стратегического характера.
--	--	--	---

			Преимущества либерального стиля: Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенци-альных способностей во всех областях, непосредственно связанных с деятельностью объекта управления. Очень высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом. Очень малые затраты на контроль деятельности подчиненных. Недостатки либерального стиля: Очень высокая вероятность возникновения в объекте управления дезинтеграционны х тенденций, если отсутствует или слабо проработана общая объединяющая идея. Большая вероятность снижения производственных показателей и распада коллектива, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля. Область применения
--	--	--	---

			либерального стиля: Высокоразвитые в квалификационно- интеллектуальном и организационно- культурном отношениях коллективы с высокой степенью разделения труда практически одинаковой сложности в квалификационно м аспекте. Обычно это научно- исследовательские или опытно- конструкторские организации, где ученые или разработчики узко специализируются в исполнении какой-либо части общего проекта или общей научной темы. В этих случаях роль руководителя сводится к координации деятельности групп ученых и специалистов в рамках достижения общей цели и в недопущении возникновения «узких» мест (отставания) отдельных групп от общего темпа работ. Отдельные локальные ситуации в любых коллективах, когда либеральный подход к решению проблем является наиболее эффективным. Например,
--	--	--	--

			достаточно мягкое наказание подчиненного, случайно допустившего то или иное упущение в работе. В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Это значит, что руководитель должен в своей практической деятельности применять тот стиль управления, который даст наибольший эффект (быстрее приведет к цели) в конкретно сложившихся условиях. Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Отсюда ясно, что руководитель любого иерархического уровня должен уметь пользоваться всеми стилями управления. Он должен знать их сильные и слабые стороны, условия и границы правильного применения каждого стиля.
--	--	--	---

			37. Форма управленческого поведения Низкий уровень: «Не хотят работать, не умеют работать» (низкая квалификация, недобросовестные работники) Форма управленческого поведения- «Авторитарное указывание» 1. четкие указания, что и как делать, инструктаж; 2. постоянный контроль работы; 3. когда необходимо - наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы. Средний уровень: «Хотят работать, но еще не умеют работать» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны). Форма управленческого поведения– «Популяризация» 1. указания, инструктаж в популярной форма (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность и самостоятельность проявить);
--	--	--	---

			2. регулярный контроль работы; 3. уважительное, доброжелательное отношение; 4. интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы); 5. когда необходимо – приказывайте; 6. вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте. Хороший уровень: «Хотят и умеют работать» (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности, и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим Форма управленческого поведения– «Участие в управлении» 1. проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам советуйтесь с ними;
--	--	--	--

			2. поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3. предоставляйте больше ответственности; 4. ограничивайте прямые указания и контроль; 5. создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6. ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7. широко общайтесь; 8. вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу. Высокий уровень: «Хотят и умеют работать творчески» (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники) Форма управленческого поведения— «Передача полномочий» 1. ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2. предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы;
--	--	--	--

			3. избегайте вмешательства в дела; 4. самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5. если вас просят, оказывайте поддержку; 6. серьезно реагируйте на просьбы. 38. Менеджер: личные качества, знания и умения Менеджеры –это люди, которые добиваются реализации целей организации за счет других людей. То есть это руководители или администраторы. Значительное время преобладал диктаторский стиль управления, где работники были винтиками в руках своих руководителей, но в последнее время человеческому фактору уделяется все большее внимание. Исходя из этого требования, предъявляемые к руководителю, значительно изменились: сегодняшний менеджер должен быть твердым, но справедливым. Он должен относиться к своим сотрудникам, как к членам семьи. На практике этот принцип наиболее широко используется в
--	--	--	---

			японском менеджменте, где принадлежность к фирме как к семье воспитывается с детства. В результате своей деятельности менеджер проявляет себя с нескольких сторон: 1) управляющий, обладающий полномочиями, которые позволяют ему руководить группами людей; 2) лидер, ведущий за собой подчиненных на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств; 3) дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и контрагентами, при этом не потеряв своего авторитета и не уронив престиж фирмы; 4) воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплоченный коллектив и направить усилия своих работников в нужное русло; 5) инноватор, который постоянно совершенствует деятельность на своем предприятии в соответствии с
--	--	--	---

			современными тенденциями;6)просто человек, у которого есть свои склонности, увлечения, определенный уровень развития, образования и культуры и который достоин быть примером для окружающих. Для эффективной работы менеджер должен обладать авторитетом, который позволяет ему влиять на подчиненных. Авторитет основывается на формальном статусе менеджера и завоеванном уважении. Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета, т.к. властные полномочия не компенсируют недостатков характера. По мере своей деятельности менеджеру приходится работать с различными людьми. В их число входят партнеры и конкуренты. Их поведение может быть угрожающим и вызывающим, но общаться с ними, несмотря ни на что, необходимо предельно корректно, при этом менеджер
--	--	--	---

			должен уметь вести переговоры и торговаться. Другой категорией людей, с которыми приходится общаться менеджеру, являются руководители различных уровней. С ними нужно четко и недвусмысленно формулировать свои мысли, придерживаясь только фактов. Третьей группой людей являются подчиненные. В общении с ними нужно быть строгим, но доброжелательным. От их работы зависит успешность деятельности фирмы и карьера самого менеджера. Помимо вышеперечисленных категорий, руководителю приходится общаться с коллегами, которые ему не подчиняются, но от взаимоотношений с ними зависит продуктивность работы фирмы. В данном случае, как и с партнерами, менеджеру необходимо умение вести переговоры и убеждать. В конце 60-х гг. XX в. Г.
--	--	--	---

			Минтцберг выделил три роли менеджера. Во-первых, это коммуникационная (координационная) роль. В ее рамках менеджер организует взаимодействие своих сотрудников. Во-вторых, информационная роль, т.е. менеджер занимается приемом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы предприятия. В-третьих, руководитель принимает решения, которые ложатся в основу работы предприятия. Все эти функции взаимосвязаны, т.к. информация позволяет менеджеру принимать решения, которые доводятся до сотрудников и потом ими выполняются. В конечном итоге можно сделать вывод, что менеджер должен быть разносторонним человеком, который выполняет широкий спектр работ, а следовательно, несет на себе
--	--	--	--

			большой объем ответственности. Данные характеристики и придают менеджеру особое значение на предприятии 39. Роли менеджеров Если говорить о ролях менеджеров в организации, необходимо отметить, что деятельность руководителя может быть направлена на следующие объекты: 1)управление деятельностью; 2)управление ресурсами; 3)управление людьми; 4)управление информацией. Роль –это совокупность ожиданий окружающих по отношению к занимающему определенную должность индивиду. Рассмотрим все основные роли менеджера. Роль главы Прежде всего в любой организации менеджер является символом, лицом фирмы. Статус высшего руководителя требует от него выполнения ряда официальных обязанностей. Менеджер должен
--	--	--	--

			приветствовать, встречать и контактировать с важными персонами, руководителями других фирм и представителями закона, подписывать документы и заключать договоры. Роль лидера. Эта роль определяет отношения руководителя с подчиненными. Менеджер обеспечивает выполнение всех нужд сотрудников, необходимых для эффективной работы организации. Руководитель занимается набором кадров, обеспечивает их адаптацию и повышение квалификации, продвижение по служебной лестнице и мотивирует их труд. Роль связующего звена Эта роль менеджера связана с взаимодействием руководителя с внешней средой. Отношения за пределами организации должны быть направлены на взаимовыгодное удовлетворение интересов ее участников. Менеджер стремится
--	--	--	--

			построить прочную и эффективную сеть, состоящую из клиентов-потребителей, чиновников, поставщиков и самой фирмы. Роль наблюдателя Менеджер наблюдает, анализирует, делает выводы на основе полученной информации. Это позволяет ему осознать важность процессов, протекающих в организации и во внешней среде. Роль проводника Любой менеджер обладает определенным объемом информации, часть которой он передает своим подчиненным и руководителям (если такие имеются). Это необходимо для действия организации как единой команды, что в наибольшей мере обеспечивает выполнение поставленных целей и задач, достижение эффективного результата. Роль оператора Менеджер является распространителем информации за пределами организации. От имени компании он выступает с докладами на
--	--	--	--

			конференциях, представляет подразделения на совещаниях и передает определенные сведения в средства массовой информации. Роль предпринимателя Менеджер несет ответственность за разработку большинства проводимых в организации процессов, разрешение возникающих проблем. Также он осуществляет поиск новых возможностей, разработку эффективных проектов. Роль пожарного Любому руководителю приходится сталкиваться с неожиданными проблемами или изменениями во внутренней и внешней среде, которые могут повлечь за собой нежелательные последствия. В этой ситуации менеджер должен вовремя «затушить» очаг возгорания проблемы. Роль распределителя ресурсов Как уже говорилось выше, менеджер должен уметь управлять ресурсами. Эта роль обуславливает
--	--	--	--

			принятие эффективного решения о выборе между альтернативными потребностями в денежных ресурсах, закупках оборудования, найме персонала и распределении этих ресурсов между подразделениями организации. Роль участника переговоров Менеджеру приходится общаться с другими организациями, представителями заинтересованных групп. В этой роли руководитель выступает ответственным представителем компании во всех переговорах, который согласовывает проекты с головным офисом, обсуждает условия сделок или их изменение с партнерами по бизнесу. В какой роли менеджер ни выступал бы, эффективность его деятельности зависит от его личных качеств, знаний, умений и этики. 40. Этика менеджера Этика –это одна из древнейших теоретических
--	--	--	--

			дисциплин, объектом изучения которой является мораль. Основа данного предмета была заложена Аристотелем, который и ввел данный термин. Но этика бизнеса не может сводиться только к понятию морали, а должна быть инструментом, с помощью которого менеджер принимает свои решения. К сожалению, в нашей стране деловая этика рассматривается лишь как совокупность моральных принципов, возможность применения которых на практике не изучается. В России этика менеджера понимается прежде всего как правила поведения руководителя в деловом окружении (деловой этикет). В западных странах этика четко подразделяется на этикет и управленческую (прикладную) этику. Этика поведения менеджера рассматривается с точки зрения моральных аспектов
--	--	--	---

			различных функций управления, таких как маркетинг, управление персоналом, PR, оказание профессиональных услуг, взаимодействие с контрагентами и конкурентами, слияние и поглощение фирм и т.д. Деловая этика предполагает тяжелый выбор оправданных сточки зрения нравственности и следующих целям деятельности решений. На основе этого следует подчеркнуть, что в ряде случаев этическое поведение не может быть не только установлено законодательно, но даже иметь четкие границы. Этика ведения бизнеса основывается на удовлетворении интересов максимального числа участников рынка. Таким образом, этика базируется на уважении интересов как своей фирмы, так и интересов партнеров. Этика менеджера по отношению к конкурентам предполагает использование
--	--	--	---

			только «чистых» методов борьбы. Этика менеджера подразделяется на три взаимосвязанных уровня в соответствии с уровнем компании. Мировой уровень предполагает осуществление менеджером своих рабочих функций на основе общечеловеческих ценностей, зафиксированных в «принципах международного бизнеса» – Всемирном этическом кодексе, принятом в 1994г. В Швейцарии представителями стран США, Западной Европы и Японии. Данные принципы отражают деятельность руководителя и предприятия в целом с нескольких сторон: социальная ответственность перед сотрудниками предприятия (создание для них благоприятных условий работы), акционерами, клиентами и населением в целом; модернизация технологий, маркетинга и коммуникаций; повышение доверия к бизнесу; уважение к
--	--	--	---

			законодательству и соблюдение правовых норм; верховенство моральных ценностей во всех направлениях деятельности фирм; поддержка и помощь в развитии международной торговли; охрана окружающей среды. Соответствие деятельности предприятий данным нормам является приоритетным по отношению к национальным и корпоративным кодексам и правилам. Макроуровень – это моральные принципы, реализуемые в отраслевом или национальном кодексах бизнес-этики. Ее неотъемлемой составляющей является уважение к частной собственности свободной конкуренции, предоставление достоверной информации и отсутствие дискриминации на рынке труда. Социальные контакты заключаются на макро–и микроуровнях. Микроуровень предполагает реализацию моральных норм
--	--	--	--

			в объеме отдельного предприятия, его партнеров и конкурентов. В данном случае предполагается отсутствие дискриминации в отношениях с поставщиками и покупателями, сотрудниками предприятия и его руководством, менеджерами и инвесторами (акционерами). Макроуровень предполагает решение этических проблем частного характера. К сожалению, зачастую на наших предприятиях еще не искоренилась привычка к достижению целей любыми способами. Естественно, что этика и мораль являются последним элементом, которому в таких случаях уделяется внимание. Но в связи с выходом наших предприятий на международные рынки менеджерам приходится подчиняться общим правилам ведения работы, в т.ч. и этическим нормам, что способствует развитию экономики России в целом.
--	--	--	---

			К сожалению, идеальных управленческих решений не существует. В случае если возникает вопрос об этической оправданности принимаемого действия, то оно оценивается с точки зрения отношения лиц, получающих от него пользу и вред. Если количество людей, которым наносится ущерб в результате принятия данного решения, меньше, чем получающих пользу, то принятие данного решения с этической точки зрения считается оправданным. Для эффективной реализации управленческой этики менеджер в первую очередь должен проявлять особое внимание к данному вопросу, а во вторую –эта задача должна быть общей для всех членов коллектива. 41. Самоменеджмент Самоменеджмент руководителя начинается с организации своей деятельности. Данный процесс предполагает четкое планирование своего рабочего и
--	--	--	---

			свободного времени. На рабочем месте менеджер обязан четко распланировать свой рабочий день в соответствии с теми обязанностями, которые ему необходимо выполнить. Для этого руководителю рекомендуется проранжировать по степени важности и срочности стоящие перед ним задачи. Помимо этого, следует четко распределить время на их выполнение с небольшим запасом для разрешения экстренных вопросов. Следующим моментом, который позволяет руководителю экономить свое время, является составление графика выполнения своих служебных обязанностей, где фиксируются все выполненные и невыполненные дела. При всем вышесказанном следует учесть, что работа менеджера в первую очередь заключается в его умении общаться и руководить
--	--	--	---

			людьми. Следовательно, для эффективной работы предприятия ему необходимо постоянно поддерживать свой авторитет у подчиненных, а для этого руководитель должен совершенствовать свои личные и профессиональные качества. Менеджер должен быть терпим и справедлив, но тверд и уверен в себе. Воспитание в себе этих качеств и постоянный самоконтроль являются залогом успешной работы руководителя. Помимо организации своего трудового процесса, руководитель должен уметь и отдыхать. Способность легко расслабиться и быстро собраться с мыслями позволяет менеджеру не накапливать утомление, которое зачастую приводит к раздражительности и, падению внимания и, как следствие, снижению продуктивности работы как его самого, так и
--	--	--	---

			предприятия в целом. В данном направлении разработано достаточно большое количество способов релаксации, таких как прослушивание успокаивающей музыки, установка в офисе аквариума, медитация и т.д. Таким образом, подводя итог, следует отметить, что самоменеджмент (способность менеджера организовать свою собственную работу) не менее важен для успешной работы предприятия, чем другие факторы внешней и внутренней среды. 42. Эффективность и качество деятельности менеджера Менеджер –это специально подготовленный руководитель, который наделен полномочиями и ответственностью, соответствующим и его должности. Профессиональность является неотъемлемой характеристикой менеджера и зависит от его компетентности, самостоятельности, предприимчивости
--	--	--	--

		, инициативности, готовности к риску и других характеристик, которые определяются спецификой сферы деятельности организации. На качество деятельности менеджера оказывают влияние трудовые отношения в коллективе и отношения собственности. Управление трудовыми отношениями осложняется постоянным изменением менталитета работников, их активности, стремлением к самореализации и способностями взаимодействовать в трудовом коллективе (совместимостью). Отношения сотрудников в рабочей группе являются одним из основных направлений работы менеджера. Сложность работы, вытекающая из отношений собственности, заключается в их постоянном развитии, вследствие чего изменяются интересы и потребности людей. Оба этих
--	--	---

			фактора влияют на изменение мотивации работников и, как следствие, трансформируют методы воздействия на них, используемые руководителями. Несмотря на актуальность проблемы влияния собственности на работу менеджера, она изучена в недостаточной степени. В то же время очевидна разница между предпринимателем как собственником и менеджером как наемным сотрудником: предприниматель в ходе работы рискует всем своим имуществом, а менеджер – лишь своим заработком. В то же время объединяет их то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики и ответственность за деятельность фирмы у менеджера не меньше. Роль менеджера заключается в обеспечении процесса развития предприятия, который реализуется в ходе анализа возможных направлений
--	--	--	---

			развития, их выявлении и разрешении возникающих конфликтов (противоречий), возникающих в процессе производственной деятельности и в системе общественных отношений. Для успешной реализации своей роли менеджер должен быть наделен экономическими, гуманитарными и юридическими знаниями, а также способностью использовать их в совокупности. Следует отметить, что использование на предприятии командно-административной модели управления, еще не изжившей себя в нашей стране, становится все более неэффективным, т.к. она подавляет инициативу работников, а ничто так не ценится в наше время, как новые прогрессивные идеи и информация. Для того чтобы менеджмент в организации оставался прогрессивным, необходимо систематически проводить аттестацию менеджеров и
--	--	--	---

			оценку их деятельности с позиций ее качества, результативности и эффективности. Все характеристики качества менеджмента имеют свои особенности, но в комплексе они оказывают свое влияние на конкурентоспособность организации в целом и ее продукцию в частности. Объекты управления или сферы деятельности, в которых работает менеджер, определяются спецификой его деятельности. Условиями эффективного менеджмента являются результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, а также благоприятный социально-психологический климат. Оценка эффективности менеджмента заключается в анализе работы менеджера и управленческого аппарата. В результате данной оценки определяется результативность управленческих
--	--	--	--

			структур, их эффективность, качество выполняемой работы, развитость партнерских отношений, социально-психологический климат, имидж и деловая культура организации. Особое внимание при оценке деятельности менеджера следует уделить внутренней атмосфере организации и качеству внешних связей, т.к. затраты на их организацию нельзя определить в денежном выражении и в большей степени они зависят от личности руководителя. Помимо этого, значимость внешних связей определяется необходимостью реализации продукции или услуг, выявлением конечных результатов деятельности и оценкой отдельных ее видов. Результаты работы менеджера, как и результаты деятельности организации, оцениваются не только с точки зрения их прибыльности, но и безопасности для
--	--	--	--

			окружающей среды и человека. Оценка деятельности менеджера может производиться его вышестоящим начальством, экспертной комиссией, независимыми оценочными центрами, коллегами и подчиненными. Оценка работы менеджера может осуществляться с помощью тестов, деловых игр, собеседования и анализа выполненной работы. Источники, используемые для оценки работы, так же разнообразны и включают в себя статистические и фактические материалы, отчеты, приказы, экспертные оценки и прогнозы. Обработка данной информации может производиться с помощью моделирования и информационных технологий и техники. Для того чтобы не снижалось качество деятельности менеджера, анализ и аттестацию его работы следует проводить регулярно. По результатам аттестации
--	--	--	--

			разрабатываются рекомендации по повышению эффективности работы менеджера и дальнейшему формированию его карьеры. Данная деятельность особенно важна для российских предприятий условиях как главная предпосылка развития экономики и общества. 43. Методологические основы оценки менеджмента В связи с постоянно возрастающей скоростью жизни и глубокими переменами во всех ее областях, а значит, и экономики, как в нашей стране, так и во всем мире обостряется проблема эффективности менеджмента. В результате повышаются требования к гибкости, маневренности и предприимчивости управленческой деятельности. В связи с этим возрастает научное и практическое значение критерия эффективности в процессе принятия руководителем решений.
--	--	--	---

			Беспрестанно возрастающий объем знаний ведет к обособлению менеджмента из общих функций работы организации и возникновению «управленческой услуги», которая концентрирует свое внимание на решении конкретной управленческой проблемы с полным технико- экономическим обоснованием. Кроме разделения труда, высокая скорость увеличения знаний приводит к большим затратам на совершенствовани е и перестройку систем управления экономикой. При этом следует учитывать большую скорость морального износа как оборудования, так и методов работы. В результате возрастает значение методов, оценивающих альтернативные варианты развития систем менеджмента. Данные варианты анализируются с точки зрения эффективности менеджмента. В сложившихся обстоятельствах возникает вопрос о наиболее
--	--	--	--

			эффективной сфере инвестирования – производственной или управленческой. Наибольшее значение он приобретает при разработке конкурентных преимуществ и направлений деятельности предприятия. Существенной проблемой в современной системе менеджмента оказалась нехватка менеджеров, способных решать возникающие задачи в быстро изменяющихся обстоятельствах, т.к., помимо хозяйственных навыков, возросла необходимость принимать решения в условиях неопределенности, сопровождающихс я значительными рисками и ответственностью. Переквалификация управленческих кадров в соответствии с современными рыночными условиями предусматривает разработку программ обучения теории и методологии менеджмента в первую очередь в области обоснования
--	--	--	---

			управленческих решений и выбора условий для их реализации. Данная деятельность основана на потребности оценки организации с позиций эффективности и результативности менеджмента. Результативность и эффективность менеджмента основываются на необходимости предварительной оценки существующих положений о менеджменте на основе трактовки понятия «управление» как трудовой деятельности и системы отношений, воплощаемой в процессе этой деятельности. Цель управленческой деятельности как трудовой деятельности –это разработка и воплощение управленческих решений в коллективе, обеспечивающем взаимодействие в процессе их реализации. Вследствие этого менеджмент рассматривается как управленческое воздействие и взаимодействие.
--	--	--	---

			Объектом этого воздействия является человек и его профессиональная деятельность, в результате которой происходит изменение ее характеристик и создание конечного результата. Управляющее воздействие и взаимодействие включают в себя как деятельность, так и бездеятельность, способную повлечь за собой замедление развития производственно-хозяйственных систем. Следует отметить, что в процессе деятельности организации управляющее воздействие постепенно переходит в управляющее взаимодействие. Управляющее воздействие находит свое отражение и воплощение в управленческом решении, процесс выработки и реализации которого и представляет собой процесс управления. Вследствие этого само управляющее воздействие представляет
--	--	--	---

			собой завершающую часть процесса управления. На этапе воплощения управленческого решения процесс управления переходит в производственно-хозяйственную деятельность. На этапах разработки решений управление выражается в виде информационно-аналитической работы, включающей отбор сведений, выбор альтернатив и др. Управленческая деятельность требует определенных затрат, включающих затраты времени, средств производства, информационных технологий, труда менеджеров и др. Данные затраты овеществляются в продукте труда и входят в себестоимость производства, их относят к затратам на управление. При анализе производственно-хозяйственной деятельности значительное внимание уделяется выделению управляющей и управляемой частей, уровней
--	--	--	--

			управления, а также всей совокупности внешних и внутренних связей, обнаруживающихся в процессе функционирования и развития организации. В результате этого объектами управления становится взаимодействие между управляющей и управляемой частями предприятия, их элементами, а также все виды взаимодействия с внешней средой. Таким образом, взаимодействие оказывает влияние на условия трудовой деятельности, а через них –на саму деятельность и ее результат. Вследствие этого можно сделать вывод, что управляющее воздействие и взаимодействие являются составными частями производственной трудовой деятельности, преобразуют ее и влекут за собой результаты, адекватные качеству и эффективности управления. Уровень качества и эффективности зависит от
--	--	--	--

			механизмов и форм реализации управляющего воздействия и взаимодействия. Воздействие может классифицироваться по признакам, принципам и методам управления, управленческим решениям, результатам и последствиям принимаемых решений. Управленческое воздействие может направляться как на всю организационную деятельность, так и на ее отдельные части. В последнее время значение взаимодействия повышается над воздействием как способом одностороннего управленческого вмешательства и регулирования. Это связано с тем, что наибольших результатов организация может достичь только при разработке решений совместными усилиями работников. В результате повышается значение квалифицированных кадров. 44. Результативность менеджмента
--	--	--	--

			Результативность менеджмента представляет собой способность системы управления создать условия для реализации намеченных целей, удовлетворяющих определенную общественную потребность, создающую условия для стабильного развития социально-экономической системы. Результативность менеджмента определяется степенью и количеством достигнутых целей предприятия за определенный срок и зависит от деятельности всех ступеней аппарата управления, которые должны быть сконцентрированы на достижении единой цели организации. Цель менеджмента заключается в создании условий долговременного существования и развития организации, которые возможно реализовать при грамотном влиянии на персонал и партнеров. В связи с переходом российской экономики к
--	--	--	---

			рыночным отношениям цели организации приходится подстраивать под потребности общества и экономику в целом. В результате успех деятельности предприятия зависит от степени удовлетворенности покупателя предлагаемыми ему товарами или услугами. Сложность оценки работы менеджмента заключается в том, что, в отличие от прибыльности предприятия, которая является исчисляемым показателем, удовлетворенность покупателей напрямую оценить сложно. В результате этого данный показатель привязывается к выручке или той же прибыли, т.к. чем выше удовлетворенность потребителей, тем больше вероятность того, что они вернутся за покупкой в эту же компанию или посоветуют ее своим знакомым. Необходимо отметить, что товар, в своем натуральном выражении доведенный до потребителя,
--	--	--	--

			определяется как конечный продукт (результат) .В итоге оценка реализации цели определяется через сравнение ее с конечным результатом, т.е. обеспеченностью потребности общества. Но при этом цель предприятия должна объективно отражать покупательские потребности в соответствии с производственным и возможностями и отношениями. Точная формулировка цели играет первостепенную роль в успехе организации, т.к. ошибки в ее постановке могут повлечь за собой самые плачевные последствия. Для того чтобы их избежать или сгладить, разрабатываются промежуточные цели, которые конкретизируют главные и воплощаются наряду с ними. В работе компании должно соблюдаться соответствие значимости главных и промежуточных целей. В случае если главной цели уделяется излишнее
--	--	--	--

			внимание, то промежуточным оно уделяется недостаточно. В результате главная цель не достигается в связи с неполной разработкой и реализацией ее этапов. Обратная ситуация приводит к дезорганизации и деградации предприятия. Оценка результатов менеджмента осуществляется с помощью следующих показателей: 1) уровня достижения целей, рассчитываемого как отношение конечного результата к запланированной величине; 2) степени и удовлетворенности потребностей определяемого через отношение конечного результата к величине существующей потребности; 3) величины потенциальной потребности, прогнозируемой отделом маркетинга, включающей неудовлетворенную или вновь возникшую потребность; 4) определения доли продукции на рынке, на которой специализируется
--	--	--	--

			предприятие;5)устойчивости конкурентных преимуществ с точки зрения их прогрессивности и рейтинга;6)потенциальных возможностей развития предприятия, определяемых запасом мощностей и обеспеченностью его ресурсами. Результативность менеджмента определяется при следующих условиях: 1)если достигнуты конечные цели организации и в них реализована ее миссия и главная цель;2)если достигнута результативность отдельных производственных звеньев и функциональных подразделений предприятия;3)конечные результаты соизмеримы с потребностью;4)определена потенциальная потребность, в соответствии с которой определяется направление дальнейшей деятельности фирмы. Оценка результативности менеджмента дает возможность определить вероятные цели и направления
--	--	--	--

			деятельности предприятия в соответствии с имеющимися и потенциальными потребностями рынка. 45. Виды менеджмента Как уже говорилось выше, виды менеджмента –это специальная область управленческой деятельности, связанной с решением определенных задач менеджмента. Рассмотрим классификацию менеджмента по видам более детально. Для этого структурируем их по двум признакам. Виды менеджмента по признаку содержания Нормативный менеджмент предусматривает реализацию философии предпринимательской политики, определяет позиции в конкурентной нише рынка и формирование общественных намерений. Стратегический менеджмент осуществляет выработку линий поведения с учетом изменений
--	--	--	--

			в ее внутренней и внешней среде. Стратегический менеджмент предполагает выработку наборов стратегий, их распределение во времени, формирование успешной организации, обеспечение стратегического контроля за их реализацией. Оперативный менеджмент предполагает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации. Все вышеперечисленные виды менеджмента тесно переплетены друг с другом. Виды менеджмента по признаку объекта Управление организацией предстает в виде процесса существования определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и истолкованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Менеджмент организации включает в себя
--	--	--	--

			только те действия, которые связаны с установлением взаимосвязи внутри организации, с побуждением к осуществлению всех видов деятельности. Инновационный менеджмент – особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение положительных результатов функционирования организации путем создания и использования в производственно-коммерческой деятельности инноваций. В основе управления персоналом лежит ведение рациональных процедур управления кадрами, усиление внешнего контроля и централизации власти у руководителя. В системе управления персоналом работник рассматривается не как исполнитель трудовой функции, а как субъект трудовых отношений, активный элемент внутренней среды. Здесь на первый план выходят
--	--	--	---

			демократический и гуманистический подходы управления людьми. Производственный менеджмент –это управление производственным и процессами в организации, направленное на достижение поставленных целей по выпуску товаров и предоставление услуг. Эта отрасль управления занимает важное место в общей структуре менеджмента в связи с острой конкуренцией на рынке и ускоренным развитием технологий. Менеджмент маркетинга – формирование и координирование свойств и характеристик продукции и услуг, а также управление этим процессом. В основе финансового менеджмента лежит процесс финансового обеспечения предпринимательства, основанный на управлении денежными потоками предприятий и организаций. Экологический менеджмент подразумевает управление
--	--	--	--

			экологическими процессами, кризисными ситуациями в этой сфере в целях приведения критического состояния окружающей среды к сбалансированности и посредством рационального использования и распределения ресурсов. Если говорить о международном менеджменте, то стоит отметить, что эта сфера управления касается макроэкономических отношений. Она касается внешнеэкономической деятельности организаций, государств и отдельно хозяйствующих субъектов, что очень актуально в современных экономических условиях. 46. Социально-психологические функции Для эффективного управления предприятием менеджер должен уделять особое внимание своим подчиненным. Каждый член трудового коллектива обладает индивидуальным мировоззрением, вкусом, увлечениями и способностями,
--	--	--	---

			которые в значительной степени формируются под воздействием окружения. Информация о данных сторонах жизни работника позволяет руководителю эффективно реализовывать социально-психологические функции, которые включают в себя делегирование менеджером своих полномочий и мотивацию подчиненных. Делегирование – это передача полномочий по решению задач руководителем своим подчиненным. При этом ответственность за выполнение данной работы не делегируется. Полномочия – это право использовать соответствующие для выполнения определенной задачи ресурсы предприятия и координировать усилия определенных сотрудников на ее выполнение. Ответственность – это необходимость, обязанность отдавать отчет в своих действиях, поступках. Объем ответственности влияет на
--	--	--	--

			заработную плату работника. При передаче полномочий по выполнению работы сотрудник, их делегировавший, несет за них полную ответственность. Полномочия делегируются соответствующей должности, а не человеку, который ее занимает. Таким образом, если человек уходит с анимаемой им должности, то он теряет и свои полномочия. Руководителю очень важно знать психологические особенности своих подчиненных, для того чтобы подобрать на должности соответствующих людей, т.к. от этого зависит результат выполнения поручаемых им работ, ответственность за которые лежит на менеджере. Для того чтобы принятые на должность сотрудники хорошо выполняли работу, необходимо их стимулировать, т.к. без этого делегирование полномочий не будет иметь смысла.
--	--	--	---

			Способность стимулировать сотрудника и побуждать его к выполнению работы с минимальными затратами для себя и предприятия в целом определяет профессионализм менеджера. В связи с этим особое внимание в управлении предприятием уделяется мотивации работников. Мотивы –это движущие силы, которые побуждают человека выполнять определенную работу ради удовлетворения собственных потребностей. Мотивация –это воздействие на человека с целью побуждения его на выполнение определенной деятельности с помощью пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивация человека может осуществляться с целью побуждения его к выполнению определенной работы и с целью повышения влияния на него (воспитания). Достижение второй цели – достаточно трудоемкий
--	--	--	---

			процесс (особенно с целью воспитания), поэтому менеджеры зачастую ограничиваются первым. Работник может выполнять работу в соответствии с личными качествами (трудолюбием, ответственностью) или под воздействием своих потребностей, которые он может удовлетворить в результате выполнения определенных функций. Для руководителя наиболее привлекательна первая группа сотрудников, но, к сожалению, таких меньшинство. Так как мотивирование работников основывается на возможности удовлетворения его нужд и потребностей, то руководителю необходимо знать уровень жизни подчиненного, состав его семьи, примерное окружение, а также его интересы и увлечения. Данная информация позволит ему эффективнее влиять на персонал и поручать ему ту работу, которая
--	--	--	--

			будет выполнена с максимальной отдачей и результатом. В связи с этим менеджеру приходится уделять значительное внимание условиям труда работников, обеспечивать социальные гарантии, которые привлекают людей на предприятие, заботиться о психологическом климате и обеспечивать ту заработную плату, которая приведет к нему необходимых сотрудников. Данные условия, за исключением психологического климата, на создание которого может не потребоваться особых затрат, но результат будет благоприятным, должны соответствовать не только потребностям сотрудников, но и возможностям организации. Таким образом, социально-психологические функции основываются на знании менеджером не только профессиональных качеств сотрудников, но и их психологических особенностей,
--	--	--	---

			связанных с их чертами характера, уровнем жизни, кругом общения и др. В связи со сложностью данных функций в последнее время им уделяется все больше внимания как во всем мире, так и в нашей стране. 47. Особенност и российского менеджмента Прежде чем говорить о российском менеджменте, необходимо отметить, что национальной концепции управления в нашей стране не существует, а менеджмент в России представляет собой симбиоз европейского и азиатского стилей менеджмента. Но, несмотря на это, существуют некоторые характерные особенности управления, связанные с российским менталитетом: 1) не уважение и несоблюдение собственных законов; 2) отношение к государству как к органу, который несет на себе всю ответственность за неудачи предпринимателей и поэтому обязан
--	--	--	--

			им постоянной поддержкой;3)специфическое отношение к собственности, основанное на принципе: «ты здесь хозяин, а не гость, тащи отсюда каждый гвоздь»;4)стремление получить много и сразу, а не заниматься кропотливой работой. В России можно выделить несколько специфических групп руководителей. К первой группе относятся управленцы, которые являются выходцами из советских руководящих структур (партии, комсомола). В большинстве своем это люди, не имеющие экономического образования и привыкшие работать на основе старых диктаторских методов. Работники для них по старой бюрократической системе –винтики, личность которых не имеет для них особого значения. Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной
--	--	--	---

			работе подчиненных, но реально проблемы заключаются в их низкой квалификации. Ко второй группе руководителей можно отнести т.н. «новых русских». Главной их целью является быстрое получение прибыли, при этом законность используемых для этого методов первостепенного значения не имеет. К подчиненным такие начальники относятся с пренебрежением и позволяют себе в обращении с ними откровенное хамство. Подобный способ ведения дел позволяет получать огромную прибыль, но на долгосрочное существование такому предприятию рассчитывать невозможно. К третьей группе относятся руководители «нового поколения». Они обладают соответствующим уровнем знаний и образования и на практике стремятся применять современные знания в области управления независимо от того, относятся
--	--	--	---

			они к европейскому или азиатскому стилю управления, главное, что во главу угла для них ставятся человеческие отношения. В последние годы таких руководителей становится все больше. В России стиль управления предприятием зависит во многом и от региона, в котором он расположен, что обуславливается многонациональностью нашего государства. 48. Управленческий труд как вид человеческой деятельности Управление представляет собой осознанную и целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, живой и неживой природы, техники. Элементы, на которые направлена эта деятельность, образуют объект управления. Направление управленческой деятельности называется субъектом
--	--	--	--

			управления, которым может быть отдельный человек или группа людей. Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде должности или совокупности должностей, образующих подразделение управления. Управленческая деятельность –это специфическая разновидность трудового процесса, которая характеризуется всеми присущими ему элементами: предметом труда, средствами труда и самим трудом, а также его результатом. Предметом и продуктом труда в управлении является информация, в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение. Средствами управленческого труда является все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией, –от компьютеров, телефонов до органов человеческого тела.
--	--	--	---

			Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляющегося человеком в виде нервно-психических усилий. Помимо управленческого, в организации бывают другие виды управленческого труда – инженерный, конструкторский и др. Процесс умственного труда состоит из операций (слушание, чтение). Сложность управленческого труда обуславливается: 1) масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых принципов; 2) степенью новизны принимаемых решений, размером требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов; 3) степенью оперативности, самостоятельности, ответственности. Управленческий труд существует в 3-х формах: 1) эвристического труда (совокупность действий по
--	--	--	--

			анализу и изучению тех проблем, которые стоят перед организацией);2)административного (осуществляется в нескольких формах: распоряжения, контроль, обмен информацией);3)оперативного (техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией).Посредством управленческого труда осуществляется взаимодействие между субъектом и объектом управления, реализующее управленческие отношения. Чтобы такое взаимоотношение было эффективным, нужно выполнить ряд условий: 1)субъект и объект должны соответствовать друг другу, быть совместимыми, обладать относительной самостоятельностью, осуществлять между собой двустороннее взаимодействие;2)должны быть заинтересованы. 49. Менеджер: личные качества, знания и умения Менеджеры –это люди, которые
--	--	--	---

			добиваются реализации целей организации за счет других людей. То есть это руководители или администраторы. Значительное время преобладал диктаторский стиль управления, где работники были винтиками в руках своих руководителей, но в последнее время человеческому фактору уделяется все большее внимание. Исходя из этого требования, предъявляемые к руководителю, значительно изменились: сегодняшний менеджер должен быть твердым, но справедливым. Он должен относиться к своим сотрудникам, как к членам семьи. На практике этот принцип наиболее широко используется в японском менеджменте, где принадлежность к фирме как к семье воспитывается с детства. В результате своей деятельности менеджер проявляет себя с нескольких сторон: 1) управляющий, обладающий полномочиями, которые позволяют ему руководить
--	--	--	---

			группами людей;2)лидер, ведущий за собой подчиненных на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств;3)дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и контрагентами, при этом не потеряв своего авторитета и не уронив престиж фирмы;4)воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплоченный коллектив и направить усилия своих работников в нужное русло;5)инноватор, который постоянно совершенствует деятельность на своем предприятии в соответствии с современными тенденциями;6)просто человек, у которого есть свои склонности, увлечения, определенный уровень развития, образования и культуры и который достоин быть примером для окружающих. Для эффективной работы менеджер должен обладать авторитетом,
--	--	--	---

			который позволяет ему влиять на подчиненных. Авторитет основывается на формальном статусе менеджера и завоеванном уважении. Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета, т.к. властные полномочия не компенсируют недостатков характера. По мере своей деятельности менеджеру приходится работать с различными людьми. В их число входят партнеры и конкуренты. Их поведение может быть угрожающим и вызывающим, но общаться с ними, несмотря ни на что, необходимо предельно корректно, при этом менеджер должен уметь вести переговоры и торговаться. Другой категорией людей, с которыми приходится общаться менеджеру, являются руководители различных уровней. С ними нужно четко и недвусмысленно формулировать свои мысли,
--	--	--	--

			придерживаясь только фактов. Третьей группой людей являются подчиненные. В общении с ними нужно быть строгим, но доброжелательным. От их работы зависит успешность деятельности фирмы и карьера самого менеджера. Помимо вышеперечисленных категорий, руководителю приходится общаться с коллегами, которые ему не подчиняются, но от взаимоотношений с ними зависит продуктивность работы фирмы. В данном случае, как и с партнерами, менеджеру необходимо умение вести переговоры и убеждать. В конце 60-х гг. XX в. Г. Минтцберг выделил три роли менеджера. Во-первых, это коммуникационная (координационная) роль. В ее рамках менеджер организует взаимодействие своих сотрудников. Во-вторых, информационная роль, т.е. менеджер занимается
--	--	--	---

			приемом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы предприятия. В-третьих, руководитель принимает решения, которые ложатся в основу работы предприятия. Все эти функции взаимосвязаны, т.к. информация позволяет менеджеру принимать решения, которые доводятся до сотрудников и потом ими выполняются. В конечном итоге можно сделать вывод, что менеджер должен быть разносторонним человеком, который выполняет широкий спектр работ, а следовательно, несет на себе большой объем ответственности. Данные характеристики и придают менеджеру особое значение на предприятии 50. Типы менеджеров Как уже говорилось ранее, менеджеры –это управленцы, руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие
--	--	--	--

			подчиненных непосредственно им сотрудников. В любой организации перед менеджером стоят следующие задачи: 1) определение перспективных и текущих целей и задач, планирование; 2) распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация; 3) установление и поддержание коммуникационной связи между собой и подчиненными; 4) контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности; 5) изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня; 6) проведение собраний, совещаний и участие в них; 7) деловое общение, беседы, переговоры с менеджерами организации, заказчиками и другими лично и по телефону; 8) работа с документами; 9) самоменеджмент.
--	--	--	--

			Можно выделить три типа менеджера. Первый тип – менеджер высшего звена. К этому типу относятся руководители организации, его заместители. Менеджеры высшего звена формируют цели организации и ее подразделений, разрабатывают долгосрочные планы. Особенностью данного типа управленцев является обеспечение успешного взаимодействия организации с внешней средой, ее адаптации к различным переменам. Второй тип – менеджер среднего звена. К этому типу относятся руководители организации, которые являются подчиненными менеджеров высшего звена, но в то же время в своем непосредственном подчинении имеют руководителей. Они координируют работу нижестоящих руководителей и управляют отдельными специализированными
--	--	--	---

			подразделениями и функциями. Третий тип – низкий уровень. К этому типу относятся руководители, не имеющие в подчинении руководителей. Они осуществляют организацию работников, занятых основной деятельностью. Особенностью менеджеров низшего уровня является то, что они обеспечивают контроль за использованием сырья и оборудования.
--	--	--	--