

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.12.02 Основы менеджмента

Направление подготовки 09.03.01 Информатика и вычислительная техника

Профиль образовательной программы Автоматизированные системы обработки информации и управления

Форма обучения очная

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1. Лекция № 1 (2 часа)

Тема: «Общие теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами»

1.1.1. Вопросы лекции:

1. Введение. Общие теоретические основы управления системами.
2. Теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами (организациями).
3. Организация как объект управления в менеджменте.

1.1.2. Краткое содержание вопросов:

1. Введение. Общие теоретические основы управления системами.

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рыночные отношения, - одна из важнейших проблем в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике коренным образом изменяется. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты хозяйственной деятельности, предприятие обязано сформировать систему управления, обеспечивающую ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Вопросы менеджмента отличаются многообразием, сложностью и неоднозначностью их исследования.

Различают следующие виды менеджмента:

1. экономический;
2. политический;
3. социальный;
4. финансовый;
5. философский;
6. психологический;
7. технический;
8. организационный и др.

Каждый из них относительно самостоятелен, в практике ими занимаются разные специалисты. Пока не существует единой теории менеджмента, объединяющей все его аспекты. Концептуально различные теории менеджмента связаны между собой целями и направлениями развития предпринимательства.

В окружающем нас мире принято выделять следующие классы процессов управления:

- процессы управления в неживой природе (в технических системах) - область инженерных наук;
- процессы управления в организмах (в биологических системах) - область медико-биологических наук;
- процессы управления в социальных системах; отличительной чертой этих процессов, не свойственной какому-либо другому классу систем является фактор сознания – область менеджмента.

Существуют разные классификации менеджмента, отражающие взгляды разных школ, и далеко не все они совпадают друг с другом. Более того, каждая из классификаций, на первый взгляд, кажется неполной и поэтому уязвимой для критики. Но это не так. Просто разделить менеджмент на составные части так, чтобы компоненты оказались независимы и не пересекались друг с другом, невозможно.

Академик С.С. Шаталин писал: «Экономику движет энергия инициативы, собственность сама по себе - мертвая вещь» 11 .

Строгого академического определения менеджмента не существует. В отечественной, но прежде всего в зарубежной литературе институт менеджмента рассматривается с самых

различных сторон.

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 - это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

- ориентацию рынка на спрос и потребности рынка, запросы конкретных потребителей и ориентацию производства на выпуск тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или её подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- конечный результат деятельности фирмы или её хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы, компьютерной техники для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

В американском учебнике 4 для студентов по курсу менеджмента дается следующее определение: «Менеджмент – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей».

Употребляется и более упрощенное определение: «Менеджмент - это искусство получения работы, сделанной посредством других». Как видно из последнего определения, существует мнение, что менеджмент - это искусство. Вместе с тем многие осознают, что менеджмент - это наука, т.к. наука предполагает систематическое развитие и проверку теорий, основанных на изучении практического поведения.

Таким образом, менеджмент - это искусство и наука одновременно. Поэтому можно встретить и такое определение:

«Менеджмент - это область деятельности, которая сочетает искусство и науку и демонстрирует растущий профессионализм»

В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальностям ситуации и, следовательно, к практике. Менеджмент делится не на независимые части, а на части, каждая из которых содержит все остальные:

- экономику;
- маркетинг, бизнес-план;
- стратегию;
- производство;
- организацию, логистику;
- учет;
- функции, структуры»
- финансы;
- коммуникации, документооборот;
- ресурсы человеческой энергии, труда.

МЕНЕДЖЕР - это 1) самостоятельная профессия; 2) принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности. Способствовать тому, чтобы результаты

достигались другими людьми, касается только профессии менеджера. Следует иметь в виду, что есть профессии, которые может освоить любой человек; а есть профессии, для которых, помимо профессиональных знаний, необходимо наличие особых, данных человеку природой, психофизических характеристик (личностных качеств).

Управление обладает свойством системности. В переводе с греческого слово «система» означает «соединение, целое, составленное из частей». Социальные системы являются упорядоченными, целостными; функционально и технологически неоднородными; иерархичными по структуре; динамичными с точки зрения состава и количества элементов. Обычно они постоянно развиваются, эволюционируя в направлении усложнения. Это развитие протекает под влиянием противоречивого взаимодействия внешних и внутренних факторов. Важная особенность социальной системы состоит в том, что небольшие изменения в одном из ее элементов могут вызвать «цепную реакцию», привести к серьезным последствиям для нее в целом. Это свойство широко используется в управлении. Для того чтобы социальная система была устойчивой, правильно сориентированной, а следовательно, жизнеспособной, она должна обладать управляющим элементом (системой управления). Последний осуществляет ориентировку, интеграцию и контроль функционирования отдельных ее частей, поступления ресурсов, результатов и т. п., их коррекцию на основе обратной связи.

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

- органы (субъекты) управления (должности, подразделения);
- коммуникационные каналы;
- набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Система управления находится в постоянном развитии. Это развитие может быть экстенсивным и интенсивным. Система управления характеризуется:

- 1) составом, соподчиненностью, информационной нагрузкой элементов, способом их взаимодействия;
- 2) уровнем централизации или децентрализации полномочий;
- 3) степенью специализации и регламентации функций;
- 4) стабильностью или изменчивостью поведения;
- 5) открытостью или закрытостью ;
- 6) техническим оснащением.

Определенное соотношение субъектов управления, связанных между собой коммуникационными каналами, образует структуру этой системы, отражающую статику менеджмента, а совокупность методов, технологий и проч. — его механизм. Структурно система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем, границы между которыми весьма условны. Они взаимодействуют с помощью механизма управления, который соответствующей частью принадлежит каждой из них.

Под управляющей подсистемой можно понимать ту часть системы управления, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру во главе с направителем (центральным звеном). Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).

Понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта входят только те элементы подсистемы, которые связаны с выработкой решений.

К управляемой подсистеме относятся элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.

Объект управления представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и

развитие. В качестве объекта можно рассматривать рядовых исполнителей, процесс, отношения и т. д.

Нужно иметь в виду, что объект управления отличается от субъекта не сам по себе как таковой (субстанциально), а выполняемыми функциями. Поэтому, например, одно и то же лицо в разных ситуациях может быть и тем и другим.

Для того чтобы взаимодействие между субъектом и объектом управления было эффективным, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, они должны соответствовать друг другу, быть совместимыми.

Во-вторых, в рамках единства субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью.

В-третьих, субъект и объект управления должны осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, определенным образом реагируя на информацию, полученную от другой стороны.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии.

Перечисленные условия должны обеспечить управляемость объекта, т. е. его адекватную реакцию на управляющее воздействие.

Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

В рамках системы управления между объектом и субъектом существуют самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономерные и случайные. Система управления должна быть эффективной.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей; своевременности и полноты информации; учета социально-психологических особенностей участников; обеспечения оптимального размера подразделений.

2. Теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами (организациями).

Система - совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, представляющих единое целое и образующих новое свойство.

Признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связи между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Свойства систем:

- 1) система имеет потребность в управлении;
- 2) система стремится сохранить свою структуру;
- 3) в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем.

Организация - в широком смысле - социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей.

Организация - в узком смысле - объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Управление - это целенаправленное воздействие на коллективы людей с целью организации и координации их деятельности для достижения поставленных целей.

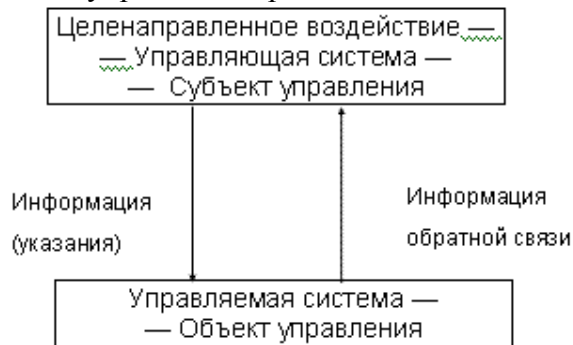
Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

Процесс управления - это определенная последовательность действий, направленных на постановку целей, разработку средств и методов их реализации и организацию совместного труда людей.

Система управления - это система целенаправленного воздействия на объект управления с целью его перевода в состояние, соответствующее поставленным целям, или поддержания в данном состоянии.

Система управления или система целенаправленного воздействия называется **управляющей системой**, а та система, на которую направлено это воздействие — **управляемой**.

Принципиальная схема управления организацией.



Информация, поступающая из управляющей системы, называется командной и поступает в управляемую систему в виде указаний, инструкций, распорядительных и нормативных актов и др. Информация обратной связи дает представление о ходе выполнения работ управляемой системой и поступает в управляющую систему в виде форм статистической отчетности, оперативной информации, различных справок, пояснительных записок и докладных.

Отношения по управлению - это комплекс взаимосвязей и взаимодействий людей, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческого воздействия.

Особенности функционирования социально-экономической системы:

- 1) связь между управляющей и управляемой системами осуществляется с помощью информации;
- 2) каждая социально-экономическая система самоуправяема, но в то же время она открыта и в процессе управления испытывает внешнее воздействие;
- 3) деятельность и развитие системы подчинены ее ведущей цели.

3. Организация как объект управления в менеджменте

Понятие «организация» следует рассматривать с двух сторон: статической и динамической. В первом случае термином «организация» можно описать состояние внутренней упорядоченности, согласованности и взаимодействия частей целого. В этой трактовке понятие «организация» тождественно понятию «система».

И как система организация обладает определенными признаками как-то:

- состоит из множества элементов, взаимодействующих друг с другом, т.е. имеет свойство целостности;
- имеет четкую организационную форму, т.е. между ее элементами существуют упорядоченные связи;
- объединяет входящие в нее элементы единой целью;
- обладает свойством эмерджентности, т.е. качественно новым свойством целого, которого нет ни у одного ее элемента, взятого в отдельности.

Для осуществления структуризации необходимо установить те признаки, в соответствии с которыми организация как система подразделяется на составляющие ее объекты. Такими признаками являются:

однородность функций, выполняемых отдельными объектами;
однородность целей деятельности объектов. В отдельные структурные элементы организации выделяются объекты, занятые производством отдельных видов продукции,

работ и услуг, обслуживающие ту или иную сферу деятельности, имеющие одинаковые производственные процессы и т.д.;

Территориальная общность объектов. При осуществлении структуризации необходимо правильно определить число уровней, выделяемых в качестве элементов структуры. Чем сложнее производство, тем больше уровней можно выделить.

Однако понятие «организация» несколько шире понятия «система», так как представляет собой не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению, которые могут быть как естественными (воплощающими организующее начало природы), так и целенаправленно формируемыми людьми. Чаще всего термин «организовать» употребляется тогда, когда речь идет о целенаправленном взаимодействии людей друг с другом (налаживание устойчивых связей, координация деятельности и т.д.) либо о целесообразном построении действий людей с работой машин и механизмов. Например, действия по созданию предприятия означают группировку живого (работников) и овеществленного (машин, зданий, сооружений, сырья и материалов) труда для определенной цели — функционирования будущего предприятия. То есть под «организацией» в данном случае следует понимать совокупность естественных процессов и действий людей, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Таким образом, под «организацией» понимают сложную систему (с определенными структурой и типом связей), функционирующую в границах определенных правил и процедур для реализации цели ее существования).

Под управлением организацией понимают непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. В любой организации выделяют управляющую часть и управляемую часть.

В систему управления входят следующие подсистемы элементов -методология, процесс, структура и техника управления. К методологии относят цели, задачи, законы, принципы, методы, функции и технологию и практику управления. К структуре относятся функциональная структура, схема организационных отношений, организационные структуры и профессионализм персонала. Процесс управления включает систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений и информационное обеспечение. И наконец, к технике управления относятся компьютерная техника и оргтехника, офисная мебель, сети связи и система документооборота. Методология и процесс управления в свою очередь формируют управленческую деятельность, а структура и техника управления составляют механизм управления.

Основной задачей системы управления считают формирование профессиональной управленческой деятельности; которую рассматривают как процесс (совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого) или как явление (объединение элементов для осуществления миссии организации).

В заключение можно отметить, что очень часто система управления рассматривается как сочетание науки и искусства управления, где наука - это прагматизм, а искусство - творчество.

Организация – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Организация это: внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных частей целого, обусловленная его строением. Основными составляющими любой организации являются *люди*, входящие в данную организацию, *задачи*, для решения которых, данная организация существует и *управление*,

которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир.

Организация – это открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т.д.), работающая с определённой целью, смыслом, миссией и имеющая в своём распоряжении ресурсы:

- 1) финансовые ресурсы;
- 2) материальные ресурсы (оборудование и т.п.);
- 3) людские ресурсы;
- 4) информационные ресурсы;
- 5) временные ресурсы.

На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдаёт ею созданный продукт.

Поэтому жизнедеятельность каждой организации состоит из трех основополагающих процессов: получение сырья или ресурсов из внешнего окружения, изготовление продукта и передача продукта во внешнюю среду. Если хотя бы один из процессов прекращается, организация далее уже не может существовать.

Организация как субъект управления характеризуется:

- структурой – отдельные подразделения и связи между ними;
- внутриорганизационными процессами – координация, принятие решений, коммуникации;
- процедуры и нормы принятия решений;
- технология – технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта;
- кадры – как основа организации;

организационная культура – устойчивые нормы, представления, принципы и верования относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, каков смысл функционирования организации.

Управление – это процесс распределения и движения пяти видов ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному стратегическому плану с непрерывным контролем результатов работ.

Все элементы организации можно разделить на управляющие и управляемые. Соответственно комплекс выполняющ. фун-ии управления составляют собой управляющую систему, а комплекс элементов выполняющ. фун-ии исполнения составляют собой управляемую систему. Управляющая и управляемая система находится в тесной взаимосвязи и являются подсистемой более общего порядка т.е. организации в целом. Управляющая система выступает в качестве субъекта управления, осуществляющая управленческое воздействие на управляющую систему, выступающую в качестве объекта. Управляющая система получает от управляемой системы информацию обо всех процессах реализации. Управляющая и управляемая система составляют собой комплекс который присутствует все 3 группы взаимосвязанных элементов. Они взаимно влияют, поэтому в равных ситуациях одна из них служит объектом организации дея-ти. Развитие управляющей и управляемой систем однообразны.

1.2. Лекция № 2,3,4 (6 часов)

Тема: «Системный подход к построению и анализу структуры управления организации»

1.2.1. Вопросы лекции:

1. Понятие системного подхода.
2. Основные принципы системного подхода.

1.2.2. Краткое содержание вопросов:

1. Понятие системного подхода

Системный подход — это направление исследования объекта с разных сторон, комплексно, в отличие от ранее применявшихся (физических, структурных и т.д.). При системном подходе в рамках моделирования систем необходимо прежде всего четко определить цель моделирования. Необходимо помнить, что невозможно полностью смоделировать реально функционирующую систему (систему-оригинал), а необходимо создать модель (систему-модель) под поставленную проблему при решении конкретной задачи. В конечном итоге моделирование должно адекватно отражать реальные процессы поведения исследуемых систем. Одной из целей моделирования является ее познавательная направленность. Выполнению этой цели способствует правильный отбор в создаваемую модель элементов системы, структуры и связей между ними, критерия оценки адекватности модели. При таком подходе упрощается классификация реальных систем и их моделей.

Таким образом, в целом системный подход предполагает следующие этапы решения проблемы:

1. Изучение предметной области (качественный анализ).
2. Выявление и формулирование проблемы.
3. Математическая (количественная) постановка проблемы.
4. Натурное и/или математическое моделирование исследуемых объектов и процессов.
5. Статистическая обработка результатов моделирования.
6. Поиск и оценка альтернативных решений.
7. Формулирование выводов и предложений по решению проблемы.

2. Основные принципы системного подхода

Как комплексная методология процесса познания и анализа систем системный подход характеризуется следующими основными признаками:

- исследуемый объект оценивается как единое целое независимо от рассматриваемой точки зрения;
- решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы;
- познание объекта не ограничивается только механизмом функционирования, а расширяется до выявления внутренних закономерностей развития объекта;
- элементы системы, имеющие второстепенное значение в одних условиях, могут оказаться существенными при изменении обстоятельств.

Главные **принципы** системного подхода:

- **единство** — система рассматривается как единое целое и как совокупность частей;
- **целостность** — элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;
- **динамичность** - способность системы к изменению состояния под воздействием направленных или случайных факторов;
- **взаимозависимость системы и среды**, т.е. система проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой;
- **иерархичность** - т.е. ранжирование частей, каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система — как элемент более сложной системы;
- **организованность** - приведение в порядок составных частей и объединяющих их связей;
- **множественность состояний** и описания системы — построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;
- **декомпозиция** - возможность расчленения объекта на составные части, каждая из которых имеет цели, вытекающие из общей цели системы.

Ряд взаимосвязанных ракурсов рассмотрения системного подхода определяет его сущность:

- элементный, показывающий, из каких элементов состоит система при ее построении и исследовании;
- структурный, раскрывающий внутреннюю организацию системы, характер связей и способы взаимодействия компонентов;
- функциональный, отвечающий на вопрос, какие функции выполняет сама система и образующие ее компоненты;
- коммуникационный, раскрывающий взаимосвязь данной системы с другими как по горизонтали (сотрудничество), так и по вертикали (соподчиненность);
- интегративный, показывающий механизмы, факторы сохранения, совершенствования и развития системы;
- исторический, отвечающий на вопрос, как, каким образом возникла система, какие этапы проходила в своем развитии и каковы тенденции (перспективы) ее развития.

1.3. Лекция № 5,6,7 (6 часа)

Тема: «Природа и состав функций менеджмента».

1.3.1. Вопросы лекции:

1. Сущность и взаимосвязь основных функций управления.
2. Планирование как основополагающая функция управленческой деятельности.

1.3.2. Краткое содержание вопросов:

1. Сущность и взаимосвязь основных функций управления

Реализацию деятельности предприятий и организаций в любой сфере называют функционированием, то есть когда происходит процесс планирования деятельности (на день, месяц, год и т.д.) Организуются ресурсы, необходимые для выполнения планов. В производственном процессе происходит преобразование ресурсов и выполнение определенных задач. В связи с этим возникает необходимость оценить степень достижения поставленных целей (сформулированных планов) благодаря решению соответствующих задач, эффективность средств (технологий) их реализации, внести определенные коррективы. Такая повседневная работа предполагает выполнение ряда конкретных управленческих действий, на практике циклически повторяются - это функции управления.

Функции управления можно охарактеризовать как вид деятельности, необходимый для организации и руководства тем или иным объектом управления в туризме. Иными словами, функции управления - это виды управленческого труда, связанные с воздействием на объект управления, которые осуществляются специальными приемами и средствами, а также сопутствующая организация работы.

Функции менеджмента по-разному проявляются на разных стадиях управленческой деятельности и являются действиями, направленными на решение проблемы, которая возникает. При этом на каждой стадии управления реализуются все функции, но ведущей из них является одноименная со стадией, а другие играют роль вспомогательных. Функции составляют один из основных компонентов, определяет содержание управления, а стадии - последовательность реализации функций в пределах единичного управленческого цикла. Таким образом, процесс управления является последовательным цепью циклически повторяющихся функций - видов деятельности субъекта, которые определяют содержание управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Впрочем с основания и для большей детализации и классификации функций менеджмента на основе существенных признаков сходства и различия:

- Относительная обособленность управленческих действий от других в процессе управления, в определенной степени их самостоятельность;

- Однородность управленческих действий по составу, их взаимосвязь и направленность на достижение одной цели;
- Стабильность действий, включаемых в функции управления, т.е. они должны быть не одноразовыми, а такими, которые периодически повторяются.

В таком случае специалисты предлагают альтернативно выделять: информационно-аналитическую функцию, планирования организации, функции координации, регулирования, контроля и руководства.

Информационно-аналитическая функция включает все действия по оперированию информацией и предусматривает сбор, обработку, анализ и оценку информации с целью повышения эффективности деятельности в определенной сфере. Эта функция полностью соответствует указанным критериям: управленческие действия, которые ее образуют, относительно обособленные в процессе управления и не с чисто техническими. Они однозначно однородные, поскольку сбор, обработка, анализ и оценка связаны единым предметом (информацией) и направлены на достижение одной цели - создание условий для реализации других функций управления. Эти действия стабильные, поскольку являются атрибутами каждой стадии любого управленческого цикла.

Функция обусловлена тем, что все операции, действия и мероприятия в любой организации реализуются на основе информации, которая попадает из внешней среды и аккумулируется в самой организации. Субъект управления также требует информации, которая будет основой для дальнейших управленческих действий и на стадии принятия решения, и на стадии его реализации. Именно поэтому информационно-аналитическую функцию составляют прежде действия по сбору информации, которая затем подлежит анализу. Анализ информации, в свою очередь, - это эмпирическое исследование, результатами которого оценочные выводы о сложившейся ситуации. Инструментами такого исследования являются общие и специальные научные методы, позволяющие сформулировать репрезентативные и достоверные выводы, а в случае, когда не удастся собрать полную информацию о ситуации, - гипотетические.

Функция планирования заключается в определении и обосновании системы в целом и ее отдельных звеньев направлений деятельности, целей и задач, а также путей их реализации. Эта функция призвана обеспечить целенаправленную деятельность и предполагает формулирование целей и разработку программы ее достижения. Основой для планирования становятся результаты реализации информационно-аналитической функции, на основе которых все субъекты управления на всех уровнях менеджмента определяют и обосновывают цели и задачи, разрабатывают проекты планов, рассматриваются и утверждаются в дальнейшем. Следовательно, планирование реализуется путем выбора оптимальных вариантов действий в необходимом направлении.

Организационная функция выражается в формировании и приспособлении субъекта и объекта менеджмента к выполнению поставленных задач. Для этого принимают меры по привлечению финансовых, технических, кадровых и других ресурсов, а также ориентируют их на решение поставленной задачи. Задачи, стоящие перед организацией, можно успешно решить только тогда, когда эффективно и правильно использовать все ресурсы.

Функция координации должна обеспечивать согласованность действий для успешного достижения цели. В процессе координации прежде устанавливается и поддерживается пропорциональность в деятельности различных элементов системы на всех стадиях процесса управления. Реализуется она путем уточнения функций, согласование целей и задач, планов и действий. Это одно из основных средств повышения эффективности деятельности, поскольку позволяет сосредоточить усилия в необходимом направлении, избегать параллелизма и дублирования.

Функция регулирования реализуется с целью поддержания динамического равновесия системы во время деятельности любой организации в любой сфере. Регулирование способствует адаптации организации к постоянным изменениям ситуации, обеспечивает предотвращение отклонением от запланированных действий и их устранение.

Довольно часто функцию регулирования включают в организационной. Впрочем следует помнить о существенной отличии управленческих действий по каждой из функций: организационная функция обеспечивает конструирование (создание) системы и подготовку для выполнения поставленных задач, установка необходимых для этого отношений между структурными единицами, а регулирование направлено на своевременную коррекцию действий исполнителей. Значительную роль при регулировании играет связь между субъектом и объектом управления, поскольку хорошо налажена система обмена информацией позволяет не только устранять отклонения в деятельности, но и предотвращать их. Регулировка осуществляется преимущественно путем распорядительной деятельности субъекта в форме приказов, указаний, распоряжений.

Функция контроля - это система наблюдения и проверки для выявления отклонений от плана достижения определенной цели в процессе любой деятельности. Неотъемлемой частью контроля является учет изменений в процессе деятельности.

Основанием для контроля является информация о функционировании объекта управления - о конкретных ситуации, осложнения, возникающие об отклонении от заданных действий и т.п.. Контроль, который должен обеспечивать единство управленческого решения и его реализации, направляется на повышение эффективности, поскольку в результате оказываются не только недостатки, но и положительный опыт, который в дальнейшем можно распространить в деятельности всей организации.

Функцию руководства, которая пронизывает всю систему менеджмента, справедливо можно назвать собственно функцией управления. Она отражает отношение между субъектом и объектом управления как индивидами. В руководстве проявляется человеческий фактор, характеризующий социально-психологический сторону менеджмента. От эффективности выполнения этой функции руководства зависит уровень реализации других функций менеджмента. Руководящее начало подчиняет весь процесс разработки и принятия управленческого решения, сопровождает все состояния менеджмента.

Все функции одинаково важны для любой организации. Каждая из них имеет специфический характер, особое содержание, и все они взаимообусловлены и взаимосвязаны. Одна функция влияет на другие и наоборот.

На практике мы довольно часто видим подтверждение такого единства и целостности. Для того, чтобы обеспечить будущее предприятия (организации) менеджер должен спланировать деятельность. Спланированную работу необходимо организовать, подготовить рабочих для ее выполнения. Качество труда в значительной мере зависит от побудительных мотивов, которые предложит менеджер. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Таким образом, реализуется взаимообусловленность и взаимосвязь и все управленческие функции становятся единым, целостным процессом.

Каждая функция менеджмента является жизненно важной для организации. Льет функция планирования, фактически, закладывает основы для реализации других функций и считается главным, поскольку функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов предприятия. Менеджеры высшего уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры низкого уровня (линейные) заняты подбором кадров и организацией их работы. Но на всех уровнях управления выполняются все четыре функции, ведь любого менеджера оценивают по двум основным критериям: результативности (возможностью достичь желаемого результата) и эффективности (возможностью достичь этого результата при наименьших затратах).

Кроме того, функции менеджмента универсальные для всех типов организаций независимо от сферы их деятельности, поэтому они обязательно присутствуют в менеджменте туризма. их выражения в процессе управления в этой сфере имеет свою

специфику, которая определяется спецификой менеджмента туризма и его отличием от классического менеджмента.

2. Планирование как основополагающая функция управленческой деятельности

Планирование – это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших функций управления.

Цель планирования - обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач.

Процесс планирования состоит как минимум из пяти этапов:

1. Прогнозирование. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. На этом этапе дается оценка риска.
2. Выяснение и выбор альтернатив развития.
3. Формулирование целей.
4. Разработка программы действий и составление графика работ.
5. Формирование бюджета.

Виды планов:

I По степени охвата:

- общее (охватывающее всю сферу деятельности фирмы);
- частное (охватывающее определённые сферы деятельности);

II По содержанию планирования:

- стратегическое (поиск новых возможностей);
- тактическое (создание определённых предпосылок);
- оперативное (реализация возможностей).

III По предмету планирования:

- целевое (определение целей);
- планирование средств (материальные и трудовые ресурсы, финансы);
- программное (планирование программ производства и сбыта);
- планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

IV По сферам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта;
- планирование персонала;
- расширенное общее планирование.

V По срокам:

- краткосрочное – до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет);
- долгосрочное (на срок от 5 и более лет).

VI С точки зрения структуры управления:

- общее планирование предприятия;
- планирование сфер деятельности;
- планирование работы подразделений фирмы.

VII По возможностям изменения планов:

- жёсткое планирование;
- гибкое планирование.

Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии:

- 1) Разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование).
- 1) Определение тактики планирования (оперативное, тактическое планирование).

Принципы планирования (общие правила соблюдения планирования). От их соблюдения зависит эффективность планирования:

1. Принцип единства. Организация – это система. Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений;

2. Принцип участия. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Преимущества реализации принципа: 1.

Каждый участник приобретает более глубокое понимание организации, знание различных сторон её жизни. Упрощается процесс обмена внутрифирменной информацией. 2. Личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, приводит к тому, что планы становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит им удовлетворение. У каждого работника появляются новые мотивы к эффективному труду; в организации укрепляется командный дух. 3. Работники, занимаясь планированием, развиваются как личности, у них появляются новые навыки, знания, расширяется горизонт личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения будущих задач.

3. Принцип непрерывности. Процесс планирования должен осуществляться постоянно. Неопределённость внешней среды и частые её изменения делают необходимой постоянную корректировку ожиданий относительно внешних условий и соответствующее исправление, и уточнение планов. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

4. Принцип гибкости, связанный с принципом непрерывности, заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. С финансовой точки зрения обеспечение данного принципа нуждается в дополнительных затратах, причём их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском (затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с этим преимущества не окупят их).

5. Принцип точности – планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

6. Реальность.

7. Обеспечение плановых заданий ресурсами.

8. Директивность.

1.4. Лекция № 8 (2 часа)

Тема: «Формальные и неформальные структуры организации, власть, стили и эффективность управления».

1.4.1. Вопросы лекции:

1. Основные формы реализации власти и лидерства в трудовом коллективе.
2. Стили управления, их сущность и типовые разновидности.
3. Этика и культура в управленческой деятельности.

1.4.2. Краткое содержание вопросов:

1. Основные формы реализации власти и лидерства в трудовом коллективе

Руководитель, управляя коллективом, оказывает на него влияние, чтобы оно было эффективным он должен иметь власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. С понятием «Власть» связано понятие «властные полномочия» - это объём прав, которыми располагает руководитель при принятии решений. Организация «пронизана» отношениями власти, без неё нет порядка.

Влияние – это поведение человека, вносящее изменение в поведение, отношение, ощущения другого человека.

Виды власти:

1. Законная власть (традиционная) – человек реагирует на должность, то есть выполняет рекомендации начальника. Метод влияния – влияние с помощью традиции власти.

2. Эталонная власть (власть примера) – основана на харизме – силе личных качеств и способностей лидера (характеристики харизматических личностей: внушительная внешность, риторика, манера держаться, энергия). Подчинённый хочет ему подражать и выполняет распоряжения. Метод влияния – влияние с помощью личных качеств лидера.

3. Власть, основанная на принуждении – это влияние через страх: угроза потерять место, понижение в должности. Эта форма власти приводит к определённому результату, но не способствует раскрытию потенциала работников, требует значительных затрат на жёсткий контроль, в условиях которого у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчётные данные. – Метод влияния - влияние с помощью страха.

4. Экспертная власть – подчинённый принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Но высокий профессионализм менеджера в конкретной области деятельности, например, технической сфере, не свидетельствует об эффективности его работы как руководителя. Оптимальный вариант: менеджер является лидером как в профессиональном, так и в организационном отношениях. Метод влияния с помощью веры в успех.

5. Власть, основанная на вознаграждении. Наиболее эффективная форма власти. Главное для менеджера – правильно определить размер вознаграждения. При его недостаточности степень мотивации незначительна. Крайность, когда его размер не соответствует скромным достижениям работника. Применение данной формы власти возможно, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Метод влияния – влияние с помощью позитивной поддержки.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях. Власть, процесс двусторонний. Власть начальника над подчинённым – одна сторона, видимая. Другая сторона – власть подчинённых над начальником, руководитель зависит от подчинённых в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчинённые, способности подчинённых выполнять работу, неформальных контактов.

Баланс власти – это ситуация в управлении, когда уровень влияния обличенного властью руководителя над подчинёнными равен степени зависимости этого подчинённого от руководителя.

Эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти в организации: использовать свою власть над подчинённым в разумных пределах, достаточных для достижения целей, но не вызывающих непокорности подчинённых.

2. Стили управления, их сущность и типовые разновидности

Индивидуально-психологические свойства руководителя наряду с профессионализмом, как правило, накладывают определенное влияние на характер его взаимоотношений с подчинёнными.

Эффективность работы организации в значительной степени зависит от того, как ведут себя менеджеры. Настрой людей на работу, их деловая активность и инициативность предопределены поведением руководителя. Общий мотивационный климат в фирме создается прежде всего господствующими управленческими отношениями и системой компенсации, но мотивация на рабочих местах в значительной степени зависит от поведения руководителя.

Стиль управления — это относительно устойчивая система характерных способов, методов и форм решения управленческих задач, а также манера поведения руководителя при взаимодействии с подчинёнными.

Однако менеджмент как наука об эффективном управлении призван вырабатывать на основе анализа опыта определенные рекомендации, которые ориентировали бы менеджера в необходимости коррекции своих внутренних побуждений по выбору методов и способов воздействия на подчиненных.

Среди основных типовых стилей управления различают автократический (авторитарный); демократический; либеральный.

Автократический стиль характеризуется централизацией административной власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает решения, не давая подчиненным возможности проявить инициативу.

Как правило, руководитель проявляет себя автократом по двум причинам. Первая причина заключается в его индивидуально-психологических характеристиках, вторая — в осознании собственных недостатков и низком авторитете как лидера.

Удовлетворенность трудом в таком коллективе отсутствует, эффективность деятельности организации низкая, исполнители работают по разным причинам вынужденно.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя как можно больше вопросов решать коллегиально, чтобы знать мнение членов коллектива по принципиальным вопросам деятельности организации.

При таком стиле руководства шансы эффективной деятельности организации растут, так как коллектив удовлетворен взаимоотношениями, заинтересован в успехе, проявляет инициативу и создает необходимые условия для решения поставленных задач.

Либеральный стиль управления отличается самоустранением руководителя от решения принципиальных и даже текущих вопросов деятельности коллектива; работникам предоставляется полная самостоятельность и возможность индивидуального и совместного творчества. Либерал во всем ссылается на требования вышестоящего руководства; отдельные поручения без уяснения их смысла переадресовывает нижестоящим исполнителям.

В коллективе под руководством либерала возможна успешная деятельность, если все должности укомплектованы профессиональными исполнителями, хорошо знающими свое дело и болеющими душой за интересы организации. Каждый из указанных стилей в чистом виде встречается редко.

Стиль руководства характеризуется, как правило, тремя факторами:

- мерой свободы, которую руководитель предоставляет подчиненным;
- степенью активности руководителя;
- выраженностью ориентировок руководителя.

Характерные особенности стилей руководства отображены



Сформировавшийся стиль руководства — явление относительно устойчивое, поскольку представляет собой характерный для данного руководителя набор правил и приемов поведения. Однако в разных ситуациях любой человек ведет себя по-разному. По отношению к недобросовестным работникам руководитель, как правило, проявляет авторитаризм, тогда как по отношению к добросовестным — демократичность.

Большое влияние на становление стиля оказывают управленческие и хозяйственные отношения, практикуемые в данной фирме, побуждающие руководителя действовать, не выходя за их рамки.

На стиль работы менеджера влияет также общая нравственно-психологическая атмосфера, характерная для фирмы и общества.

Изменить сложившийся стиль оказывается очень нелегко.

В свою очередь, некоторые важные моменты деловых взаимоотношений зависят от стиля работы руководителя. Особенно это относится к дисциплине и психологическому климату коллектива.

В заключение заметим, что стиль руководства, способность руководителя своевременно корректировать формы и методы воздействия на подчиненных не всегда приводят к нужным положительным результатам деятельности коллектива.

Главным условием эффективного руководства в современной действительности являются прежде всего знание дела и достаточно высокий профессионализм и интеллект менеджера

3. Этика и культура в управленческой деятельности

В последние годы в России проблемы служебной и административной этики и культуры выступают на первый план в связи с усилением меркантильных устремлений широкого круга лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью. Внимание акцентируется на недопустимости наличия у бизнесменов и менеджеров качеств и устремлений, имеющих повышенную социальную опасность. К ним относятся нескромность, несправедливость, взяточничество, злоупотребление властью и противозаконная деятельность.

Единых определений понятий и принципов этики, как и морали и нравственности, не существует, поскольку в каждом обществе традиции и устои, сложившиеся по национальным (этническим) и религиозным признакам, весьма различны.

Нормы нравственности каждого народа являются результатом длительного процесса становления взаимоотношений между людьми. Следовательно, в отдельных случаях понятие этичности и неэтичности, нравственности и безнравственности могут быть неидентичными.

Особое место в управленческой деятельности занимает этикет. В отличие от этики этикет не наука, но практика взаимоотношений, отличающаяся предписанными особенностями, требованиями проявления учтивости и вежливости в обществе.

Деловой этикет, в отличие от придворного, дипломатического (светского), включает менее жесткие требования по соблюдению определенных правил поведения (общения), но так же отражает необходимость почтительного и уважительного отношения к партнерам, собеседникам, начальникам, подчиненным, к коллективу, к любой личности или группе с позиции их социальной значимости и права на индивидуальность и гражданское самолюбие.

Требования этикета не являются абсолютными. Они в какой-то степени условны, т. е. зависят от места, времени, обстоятельств, характера социума.

Соблюдение же делового этикета для менеджера является неотъемлемой чертой представления его высоких качеств как личности и умением показать себя с достойной стороны в культурном и нравственном плане.

Менеджер должен помнить, что одним из основных принципов современной деловой жизни является поддержание нормальных отношений между людьми и стремление избежать конфликтов. В свою очередь, уважение и внимание можно заслужить вежливостью и сдержанностью. Поэтому ничто не ценится окружающими так дорого, как вежливость и деликатность.

Обязательным условием общения является деликатность. Она не должна быть излишней, превращаться в лъстивость, приводить к ничем не оправданному восхвалению увиденного или услышанного.

Особую значимость для менеджера приобретают тактичность и чуткость — внимание, глубокое уважение к внутреннему миру тех, с кем мы общаемся, желание и умение их понять, почувствовать, что может доставить им удовольствие, радость или, наоборот, вызвать у них раздражение, досаду, обиду. Тактичность, чуткость — это и чувство меры, которую следует соблюдать в разговоре, в личных и служебных отношениях, умение чувствовать границу, за которой в результате наших слов и поступков у человека возникают незаслуженная обида, огорчение, а иногда и боль.

Этика, как и этикет, тесно связана с общей культурой управленческого труда.

В широком смысле термин “управленческая культура” употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Однако культура управленческой деятельности не может рассматриваться лишь в рамках одной личности или группы людей, так как следствием их поведения и действий является деятельность всей организации. В связи с этим в настоящее время получило

широкое распространение обобщенное определение культуры деятельности коллектива в форме организационной культуры.

Организационную культуру рассматривают не только как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые формируют его поведение и действия, но и как традиции, ценности, символы и убеждения, проявляющиеся в поведении администрации и персонала учреждения (фирмы), их отношениях друг с другом, составляющих нравственный и социально-психологический климат в коллективе. Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию организационной культуры. Управленческие структуры заняли активную позицию в формировании и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности.

Специфика организационной культуры в части управленческого труда состоит в том, что в основе ее лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться руководителем. Наиболее важные из них:

- юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственных правовых и нормативных актах; культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;

- моральные нормы, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;

- организационные нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего распорядка и др.;

- экономические нормы, направляющие экономическую деятельность организации.

Существуют и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. Культура руководителя включает уровень квалификации, этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид, форму обращения к подчиненным и т. п.

Рациональная организация труда руководителя немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Ему необходимо строго планировать затраты своего личного времени на работу с документами и кадрами, решение социально-экономических и коммерческих вопросов, совещания, переговоры. Кроме того, он должен учитывать непроизводительные затраты времени. В то же время руководитель должен планировать не только свое рабочее, но и свободное время.

Культура приема посетителей предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов должны быть открыты для посетителей в любое время. Но такой подход оправдывает себя только тогда, когда руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек. Как правило, руководители устанавливают для приема определенные дни и часы. Если же руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то принимать посетителей должен кто-либо другой (например, один из его заместителей). Но отменять прием руководитель не должен, ни при каких обстоятельствах. На небольших предприятиях прием может осуществляться без предварительной записи.

Около 80% рабочего времени руководителя занимают контакты с людьми, поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью его труда.

Организационная культура руководителя определяется владением теорией управления, методами организаторской работы, опытом, навыками организационной работы. К организационным процедурам относятся: подбор и расстановка кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов личной работы, постановка задач и доведение их до исполнителей, распоряительство, контроль исполнения и др.

В заключение следует особо подчеркнуть, что для руководителя этические принципы и управленческая культура в действиях и поведении являются наиболее важными факторами, формирующими его авторитет и определяющими имидж властной структуры в любых масштабах и сферах предпринимательской деятельности

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1. Практическое (семинарское) занятие №1,2 (4 часа).

Тема: «Общие теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами».

2.1.1. Вопросы к занятию:

1. Субъекты и объекты управления в социально-экономической системе общества.
2. Определение и сущность менеджмента как науки управления.
3. Ключевые составляющие менеджмента организации
4. Условия и факторы, способствующие формированию и развитию менеджмента.
5. Особенности становления и развития науки управления в России.
6. Основные направления и тенденции развития современного менеджмента.

2.1.2. Краткое описание проводимого занятия:

2.1.2.1. Ответы на вопросы семинарского (практического) занятия.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости

Тестирование:

1. Английское слово “менеджмент” происходит от латинского слова “manus”, которое на русском языке означает:

- а) купец;
- б) деньги;
- в) воин;
- г) рука.

2. Какое из предложенных утверждений отражает существо научных основ менеджмента?

- а) организация труда с учетом опыта предыдущих поколений;
- б) теоретические исследования особенностей управления человеческой деятельностью;
- в) методы и средства организации эффективного труда;
- г) прогнозирование результата деятельности коллектива.

3. Какое определение системы управления вы считаете наиболее корректным?

- а) единство субъекта и объекта управления;
- б) комплекс характеристик, отражающих состояние управления;
- в) совокупность отношений управления в социально-экономической системе;
- г) совокупность элементов взаимодействия и связей между ними, составляющая целостное образование, организующее деятельность коллектива.

4. Что является объектом управления, в соответствии с которым строится система управления?

- а) только национальное хозяйство и предприятия, которые являются основным звеном системы национального хозяйства;
- б) все то в социально-экономической системе, что нуждается в согласовании совместных действий ее элементов;
- в) экономическое обособленное звено в национальном хозяйстве: предприятие, кооператив, СП, малое предприятие и проч.;
- г) производственная структура или структура какой-либо организации, осуществляющая управляемую деятельность.

5. Что главное в научном подходе к управлению?

- а) широкое обобщение накопленного положительного опыта управления;
- б) знания и их использование в практической работе по управлению;
- в) перспективность и целеустремленность управления;
- г) организаторские способности руководителя.

6. Что такое управление?

- а) координация работы трудового коллектива;
- б) передача командной информации из управляющей системы в управляемую;
- в) движение информации и ее трансформация от исходной в командную;
- г) взаимодействие управляющей и управляемой систем на основе обратной связи.

7. Какие признаки наиболее точно отражают сущность и особенность социально-экономической системы?

- а) человек и отношения между людьми;
- б) информация как средство коммуникации людей;
- в) управляющая и управляемая система; прямые и обратные связи между ними;
- г) производственные отношения, определяющие характер социально-экономической системы.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные факторы развития общества, способствующие формированию теоретических школ менеджмента?

2. В чем заключается сущность первой классической научной школы управления?

3. Какие основные принципы положены в основу формирования административной школы управления?

4. В каких основных работах Ф. Тейлора изложены его взгляды на формы и методы повышения эффективности труда?

5. Что означает термин “функция управления”; каковы основные функции менеджмента, обозначенные А. Файолем?

6. Какие основные положения административной школы позволили Г. Форду добиться повышения производительности труда в автомобильной промышленности?

7. В чем заключаются направленность и содержание экспериментальных хоторнских исследований Э. Мэйо?

8. В чем сущность теоретических школ менеджмента, отражающих социальную направленность?

9. Какова основная особенность формирования и развития менеджмента в России?

10. Какими основными направлениями характеризуется современное развитие теории и практики менеджмента?

Тесты

1. Кто из перечисленных ниже ученых считается основоположником концепции научного управления?

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Анри Файоль;
- в) Фредерик Тейлор;
- г) Дуглас МакГрегор.

2. Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с...

- а) производительностью сотрудника;
- б) желанием сотрудника сократить объем работы;
- в) общими потребностями сотрудника;
- г) надеждами сотрудника на материальное вознаграждение.

3. Вклад научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается...

а) в обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации;

б) в разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов;

в) в создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда и их организации;

г) в разработке универсальных принципов управления организацией.

4. Кто из перечисленных ученых сформулировал основные положения школы человеческих отношений?

- а) Анри Файоль;
- б) Элтон Мэйо;
- в) Абрахам Маслоу;
- г) Дуглас МакГрегор.

5. Какими требованиями положений поведенческой теории менеджмента должен руководствоваться менеджер в деловых взаимоотношениях с объектами управления?

- а) активизировать принудительное воздействие с целью получения нужного результата труда;
- б) формировать взаимоотношения по соответствующим рекомендациям теории управления “Y”;
- в) усилить внимание к изучению особенностей поведения и действий объекта управления с целью последующего определения своих действий;
- г) сосредоточиться на воспитательном воздействии на объект управления в нужном направлении, обусловленном характером деятельности.

2.2. Практическое (семинарское) занятие № 3,4,5,6,7,8 (12 часов).

Тема: «Системный подход к построению и анализу структуры управления организации».

2.2.1. Вопросы к занятию:

1. Основные принципы менеджмента как процесса управления.
2. Методы управления в системе менеджмента, их сущность и особенности.
3. Методологические принципы формирования структур управления.
4. Факторы, определяющие структуры и формы управления.
5. Человек как субъект и объект управления в социально-экономической системе.
6. Личность, ее структура и индивидуальные особенности.
7. Сущность управленческих решений и их разновидности.
8. Основные требования к принимаемым решениям.
9. Методы принятия управленческих решений.

2.2.2. Краткое описание проводимого занятия:

2.2.2.1. Ответы на вопросы семинарского (практического) занятия.

2.2.2.2. Проведение текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости

Контрольные вопросы

1. Что мы понимаем под принципами менеджмента?
2. Какова сущность принципа сочетания централизации и децентрализации в управлении?
3. В чем состоит содержательное отличие единоначалия от коллегиальности управления?
4. Какие основные методы управления используются в практике менеджмента?
5. Чем характеризуется экономический метод управления?
6. Каковы основные недостатки административно-командного метода управления?
7. В чем заключаются достоинства социально-психологического метода управления?
8. Какой из методов управления, на ваш взгляд, наиболее эффективно воздействует на исполнителя в плане стимулирования деятельности?

9. Чем определяется выбор метода эффективного воздействия на объект управления в процессе его деятельности?

10. Что нужно знать менеджеру для выбора предпочтительного метода управления в процессе организации деятельности трудового коллектива?

Тесты

1. Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...

- а) согласования;
- б) взаимного подчинения;
- в) доверия;
- г) кооперации.

2. Какие из перечисленных методов управления человеческой деятельностью являются, на ваш взгляд, наиболее продуктивными?

- а) организационно-административные;
- б) экономические в сочетании с организационно-административными;
- в) социально-психологические в сочетании с экономическими;
- г) экономические.

3. Методы управления представляют собой способы...

- а) использования ресурсов организации;
- б) создания организаций и управления ими;
- в) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей;
- г) использования знаний в области управления.

4. Что такое принцип управления?

- а) руководящая идея деятельности;
- б) правила управления организацией;
- в) положения, определяющие формы и виды управления;
- г) психологическая установка, в соответствии с которой осуществляется управление.

5. Что такое механизм управления?

- а) совокупность методов управления в их комплексе и взаимосвязях;
- б) комплекс основных положений, определяющий функционирование систем управления;
- в) показатели контроля, оценки и стимулирования работы;
- г) совокупность рычагов воздействия управляющей системы на управляемую.

6. Какое из перечисленных действий вы отнесли бы к социально-психологическому методу управления?

- а) руководитель объявил выговор работнику за невыполнение своего распоряжения;
- б) изменен порядок работы и премирования за высокое качество ее выполнения;
- в) принято решение о строительстве заводского профилактория;
- г) введена автоматизированная система контроля использования рабочего времени.

7. В чем специфика административных методов управления?

- а) они являются специфической группой методов, использующихся на уровне с другими методами управления;
- б) это методы централизованного управления, от их использования зависит эффективность хозяйственной деятельности предприятия;
- в) это методы административной деятельности, опирающиеся на принуждение в противовес стимулированию;
- г) организационные методы управления не предполагают выбора исполнителем норм и способов деятельности.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под звеньями и уровнями управления?
2. Какие формы разделения труда реализуются в процессе организации управления?
3. Что понимается под структурой аппарата управления?
4. Какими факторами определяется организационная структура управления?
5. Что представляет собой линейная организационная структура управления предприятием и каковы ее преимущества и недостатки?
6. В чем отличие функциональной организационной структуры управления от линейной? Каковы ее преимущества и недостатки?
7. Что является наиболее характерным признаком матричной организационной структуры управления предприятием?
8. В каких случаях используется дивизиональная организационная структура управления?
9. Какие задачи решаются в процессе проектирования организационных структур управления?

Тесты

1. В чем, по вашему мнению, заключается достоинство централизованных структур управления?
 - а) большее стимулирование инициативных исполнителей;
 - б) усиление контроля за деятельностью исполнителей;
 - в) возможность совершенствования управления крупными организациями;
 - г) экономия средств, расходуемых на управление.
2. Какой тип структуры системы управления позволяет наилучшим образом сочетать качество управленческого решения и ответственность за его принятие?
 - а) линейная структура;
 - б) функциональная структура;
 - в) проектно-матричная структура;
 - г) объективно-матричная структура.
3. Чем характеризуется организационная структура управления?
 - а) распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации;
 - б) формой горизонтальных и вертикальных связей между управленческими структурами;
 - в) формой разделения функций по принятию и реализации управленческих решений.
4. Каковы, на ваш взгляд, основные преимущества линейной организационной структуры управления?
 - а) высокие требования к руководителю определенного подразделения;
 - б) концентрация всей власти в верхнем звене управления;
 - в) единство и четкость распорядительства, обязанностей и ответственности;
 - г) отсутствие второстепенных звеньев по управлению деятельностью исполнителей

Контрольные вопросы

1. Какие факторы, связанные с природой человека, должны учитываться в науке и практике управления?
2. В чем суть основных положений, особенностей формирования личности как субъекта и объекта управления?
3. Какие психические явления составляют генетическую основу формирования личности?
4. Что мы понимаем под термином “личность”? Являются ли определения “личность” и “индивид” синонимами?

Тесты

1. Способности личности — это...

- а) психологическая предрасположенность к определенному поведению;
- б) степень овладения предметом деятельности и умение добиваться результата;
- в) совокупность свойств личности в индивидуальном их проявлении, от которых зависит приобретение знаний, умений и навыков;
- г) потенциальная возможность освоения определенных знаний и умений в процессе обучения и трудовой деятельности.

2. Какой из перечисленных ниже признаков поведения и действий в наибольшей степени отличает конкретную личность как объект управления от окружающих людей?

- а) высокий уровень профессиональной компетенции;
- б) проявление воспитанности и культуры поведения;
- в) психологические особенности отношения к окружающей действительности;
- г) проявление инициативы и творчества в трудовой деятельности.

Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под управленческим решением по определению?
2. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска?
3. Каковы классификация и сущность методов принятия управленческих решений?
4. В чем заключается индивидуальность стилей принятия решений руководителем?
5. Какие стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений вы знаете?
6. В чем состоит проблема эффективности реализации управленческого решения?
7. Чем вызвана необходимость контроля полноты реализации управленческого решения?
8. Каковы основные требования, предъявляемые к управленческим решениям?
9. В чем состоит проблема ответственности за решения, принятые методом голосования?

10. Каковы основные особенности консенсусного метода принятия решений?

Тесты

1. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...
 - а) рациональным;
 - б) аналитическим;
 - в) интуитивным;
 - г) основанным на суждении.
2. Заключительным этапом подготовки управленческого решения является...
 - а) постановка задачи;
 - б) уяснение проблемы;
 - в) разработка вариантов решения;
 - г) выбор оптимального варианта решения.
3. Обязательным следствием этапа проверки выполнения управленческого решения должен быть процесс, связанный с...
 - а) организацией выполнения решения;
 - б) проведением корректировки деятельности организации;
 - в) планированием реализации решения на будущий период;
 - г) планированием будущего управленческого решения.
4. Что такое качество управленческого решения?
 - а) это полнота факторов функционирования и развития производства, которое отражает управленческое решение;
 - б) это соответствие решения потребностям производства;
 - в) это совокупность свойств управленческого решения, отражающих его необходимость, своевременность, целенаправленность и т. д.;
 - г) это тождественность решения целям управления.

2.3. Практическое (семинарское) занятие № 9,10,11,12,13 (10 часов).

Тема: «Природа и состав функций менеджмента».

2.3.1. Вопросы к занятию:

1. Формы и особенности совместной трудовой деятельности.
2. Эффективные технологии межличностного делового общения.
3. Условия успешного делового сотрудничества старшего по должности с младшим.
4. Деловые индивидуальные беседы и совещания.
5. Факторы, определяющие успех делового публичного выступления.
6. Сущность и особенности проявления конфликтов в трудовых коллективах.
7. Социальные условия, способствующие возникновению конфликтных ситуаций.

2.3.2. Краткое описание проводимого занятия:

2.3.2.1. Ответы на вопросы семинарского (практического) занятия.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости

Контрольные вопросы

1. Каковы форма и особенности совместной трудовой деятельности, проявляющиеся в предпринимательских структурах?
2. Чем различаются по своему существу взаимодействие, соучастие и сотрудничество как формы совместной деятельности?
3. Какие способы влияния на собеседника являются наиболее действенными в стремлении склонить его к своей точке зрения?
4. Какие формы проведения индивидуальной беседы с подчиненными вы считаете наиболее предпочтительными?
5. Как часто руководителю следует обращать внимание на необходимость соблюдения трудовой дисциплины?
6. В чем заключается подготовка руководителя к предстоящему служебному совещанию?
7. При подготовке к публичному выступлению вы напишете построчно весь текст или тезисно изложите на листках основные мысли?
1. Какой вариант действий руководителя вы выберете в соответствии с психологическими принципами делового общения в качестве реакции на грубые и неправильные действия исполнителя:
 - а) временное отстранение от работы с последующим воспитательным и административным воздействием;
 - б) индивидуальную беседу о необходимости исключения подобных действий из практики поведения;
 - в) ходатайство об объявлении в приказе по организации взыскания с предупреждением о возможном увольнении;
 - г) ходатайство о понижении заработной платы.
2. К чему, по вашему мнению, приводят споры?
 - а) в спорах находится истина;
 - б) в спорах рождаются, как правило, недруги и даже враги;
 - в) в спорах проясняются точки зрения собеседников.

Контрольные вопросы

1. Что означает термин “конфликт” в применении к трудовому коллективу?

2. Возможна ли длительная трудовая (творческая) деятельность коллектива без конфликтов?
3. Какие факторы определяют причины и возможность возникновения конфликта?
4. Какие конфликты и конфликтные ситуации являются конструктивными?
5. Каковы основные рекомендации руководителю по разрешению конфликта?
6. Как предупредить возникновение межгруппового конфликта в трудовой деятельности коллектива?

2.4. Практическое (семинарское) занятие № 14,15 (4 часа).

Тема: «Формальные и неформальные структуры организации, власть, стили и эффективность управления».

2.4.1. Вопросы к занятию:

1. Структурные особенности и динамика развития конфликтных ситуаций в коллективе.
2. Социальные технологии предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций.
3. Информационные технологии в практике менеджмента.
4. Коммуникационные каналы и сети в управлении

2.4.2. Краткое описание проводимого занятия:

2.4.2.1. Ответы на вопросы семинарского (практического) занятия.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости

1. Отличительным признаком конфликта является...
 - а) деятельность людей, преследующих различные цели;
 - б) социально-психологическая напряженность, порождающая изменение в деятельности организации;
 - в) реальная борьба между действующими лицами и группами;
 - г) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон.
 2. Конфликтогены — это...
 - а) участники конфликта как представители противоборствующих сторон;
 - б) обстоятельства, вызывающие непримиримые противоречия сторон;
 - в) слова, действия или бездействие, способствующие возникновению и развитию конфликта;
 - г) мотивы и ценности, послужившие причиной непримиримых разногласий.
- Контрольные вопросы**
1. Какие типы информации используются в системе менеджмента?
 2. Что включает в себя стратегическая и оперативная информация?
 3. В чем состоят требования, предъявляемые к качеству информации?
 4. Из каких элементов состоит информационная инфраструктура менеджмента организации?
 5. Какие задачи ставятся в процессе управления перед информационно-аналитической системой как элементом информационной инфраструктуры?
 6. Что означает термин “коммуникация” и каково его происхождение?
 7. Какие коммуникационные аспекты отражает теория и практика менеджмента организации?
 8. Что представляет собой коммуникационная сеть организации?
 9. Чем отличается невербальная коммуникация от общепринятой в системе межличностных отношений?
1. По нисходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации...
 - а) от подчиненных к руководителям;

- б) от руководителей к подчиненным;
- в) от служб снабжения к производственным подразделениям;
- г) от поставщиков к потребителям.

2. Какую роль информация играет в структуре управления социально-экономической системой?

- а) отражает меру определенности состояния социально экономической системы;
- б) характеризует степень разнообразия управляемой и управляющей систем в социальной экономике;
- в) представляет собой совокупность сведений об управляемой системе, необходимых для управления.