

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

сборник учебно-методических материалов

специальности: 09.02.07 Информационные системы и программирование

Благовещенск 2023

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
факультета СПО
Амурского государственного
университета*

Составитель: Фисенко Е.А.

Маркетинг: сборник учебно-методических материалов для специальности СПО 09.02.07 – Информационные системы и программирование / Амур. гос. ун-т, Факультет среднего профессионального образования; сост. Е.А. Фисенко – Благовещенск: АмГУ, 2023. – 67 с.

© Амурский государственный университет, 2023

© ЦМК инженерно-технических и информационных дисциплин, 2023

© Фисенко Е.А., составление

Методические рекомендации по написанию лекций

Лекция – одна из базовых форм обучения обучающихся. Углубляясь в значение термина, можно сказать, что лекцией следует называть такой способ изложения информации, который имеет стройную логическую структуру, выстроен с позиций системности, а также глубоко и ясно раскрывает предмет.

В зависимости от задач, назначения и стиля проведения различают несколько основных видов лекций: вводная, информационная, обзорная, проблемная, визуализационная, бинарная, конференция, консультация. Лекция, особенно проблемного характера, дополняет учебники и учебные пособия. Она оказывает существенное эмоциональное влияние на обучающихся, будит мысль, формирует интерес и желание глубоко разобраться в освещаемых лектором проблемах.

Конспектирование – процесс мысленной переработки и письменной фиксации информации, в виде краткого изложения основного содержания, смысла какого-либо текста. Результат конспектирования – запись, позволяющая конспектирующему немедленно или через некоторый срок с нужной полнотой восстановить полученную информацию. Конспект в переводе с латыни означает «обзор». По существу его и составлять надо как обзор, содержащий основные мысли текста без подробностей и второстепенных деталей. Конспект носит индивидуализированный характер: он рассчитан на самого автора и поэтому может оказаться малопонятным для других.

Как конспектировать текст. Выделение главной мысли – одна из основ умственной культуры при работе с текстом. Во всяком научном тексте содержится информация двух видов: основная и вспомогательная. Основной является информация, имеющая наиболее существенное значение для раскрытия содержания темы или вопроса. К ней относятся: определения научных понятий, формулировки законов, теоретических принципов и т.д. Назначение вспомогательной информации – помочь читателю лучше усвоить предлагаемый материал. К этому типу информации относятся разного рода комментарии. Как же следует поступать с информацией каждого из этих видов в процессе конспектирования? Основную – записывать как можно полнее, вспомогательную, как правило, опускать. Содержание конспектирования составляет переработка основной информации в целях ее обобщения и сокращения. Обобщить – значит представить ее в более общей, схематической форме, в виде тезисов, выводов, отдельных заголовков, изложения основных результатов и т.п.

Выбор ключевых слов – это первый этап смыслового свертывания, смыслового сжатия материала. Важными требованиями к конспекту являются наглядность и обозримость записей и такое их расположение, которое давало бы возможность уяснить логические связи и иерархию понятий. В процессе чтения следует делать лишь предварительные заметки (тезисы), отмечая вкладышами наиболее важные положения, факты, и только по прочтению всей книги можно приступить к составлению ее конспекта. Наряду с текстом, цитируемым дословно, конспект содержит также соображения и мысли его составителя. Можно включить сюда факты, цифры, таблицы и схемы из конспектируемой книги. В конспекте желательно выделить подчеркиванием или условными значками наиболее характерные места текста, выводы и определения, следует также оставлять поля для дополнительных записей и заметок. Составление конспекта требует вдумчивой работы, затраты времени и усилий. Наконец, конспект включает и выписки. В него могут войти отдельные места, цитируемые дословно, а также факты, примеры, цифры, таблицы и схемы, взятые из конспектируемой книги. Работа над конспектом только тогда полноценная и творческая, когда она не ограничена рамками текста изучаемого произведения.

Приступая к составлению конспекта, прежде всего, следует указать фамилию

автора произведения, полное название работы, год и место издания. Если конспектируется статья, то указывается, где и когда она была напечатана. Полезно также отметить страницы изучаемого материала, чтобы можно было, руководствуясь записями, быстро отыскать в книге нужное место. Конспект подразделяется на части в соответствии с заранее продуманным планом. Пункты этого плана целесообразно записывать в тексте или на полях конспекта. При конспектировании (так же, как и при остальных видах записей) допускаются сокращения слов, но нужно соблюдать известную осторожность и меру. Случайные сокращения ведут к тому, что спустя некоторое время конспект становится непонятным. Недопустимы сокращения в наименованиях и фамилиях. Конспект ведется в тетради или на отдельных листках. Записи в тетради легче оформить, они занимают меньше места, их удобно брать с собой на лекции. Рекомендуется оставлять в тетрадях поля для последующей работы над конспектом, для дополнительных записей, замечаний и пунктов плана. Конспект в тетради имеет, однако, и недостаток: в нем мало места для пополнения новыми материалами, выводами и обобщениями. В этом отношении более удобен конспект на отдельных листках. Из него нетрудно извлечь отдельную понадобившуюся запись, его можно быстро пополнить листками с новыми выводами, обобщениями, фактическими данными. При подготовке выступлений, лекций и докладов легко подобрать листки из различных конспектов, свести их вместе.

Памятка обучающемуся по конспектированию текста

1. Внимательно прочитать текст. Уточнить в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта.
2. Выделить главное, составьте план.
3. Кратко сформулировать основные положения текста, отметить аргументацию автора.
4. Законспектировать материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании стараться выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывать цитаты. Цитируя, учитывать лаконичность, значимость мысли. Конспект должен быть легко обозрим и легко читаем. Для этого надо выполнить правила оформления:
 - заголовок пишется цветной пастой;
 - левая треть листа отводится под поле для отметок обучающегося, 2/3 справа предназначены для конспектирования;
 - подзаголовки пишутся темной пастой и подчеркиваются цветной;
 - в тексте конспекта высота строчных букв 2 мм (бумага в клетку, записи в каждой строке);
 - абзацы текста отделяются друг от друга пробельной строкой, чтобы облегчить чтение записей;
 - в каждом абзаце ключевое слово подчеркивается цветной пастой;
 - в конце изучаемой темы оставляется чистая страница для построения структурно-логической схемы или сжатой информации иного типа.

Краткое изложение лекционного материала

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Принципы управления. Объекты и субъекты управления. История развития менеджмента. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям)

Тема 2. Организация и ее среда. Организация, как форма существования людей. Условия возникновения организации. Организация как открытая система. Внешняя и внутренняя среда организации. Внутренние элементы организации. Значение и показатели внешней среды.

Тема 3. Организационные структуры. Организация взаимодействий в управлении. Понятия структура управления. Принципы построения организационной структуры управления.

Тема 4. Цикл менеджмента. Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта. Значение и содержание функций менеджмента. Цикл менеджмента. Связующие процессы.

Тема 5. Планирование и организация деятельности коллектива. Содержание и организация стратегического планирования. Методы планирования и организации работы подразделения.

Тема 6. Мотивация сотрудников. Значение и основные элементы мотивации. Первичные и вторичные потребности. Основы формирования мотивационной политики организации.

Тема 7. Контроль в управлении. Сущность и необходимость контроля деятельности экономического субъекта. Виды контроля. Процесс контроля: установление стандартов, сравнение результатов и корректирующие действия.

Тема 8. Система методов управления. Система методов управления. Экономическое, административное и социально-психологическое воздействие. Необходимость сочетания всех методов управления. Значение психологических методов управления. Личность и ее свойства. Социально-психологические отношения.

Тема 9. Деловое общение. Значение управления информацией и требования, предъявляемые к ней. Коммуникация в системе управления. Основные элементы и этапы коммуникации

Тема 10. Управленческое решение. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Типы решений и требования, предъявляемые к ним. Методика принятия решений. Матрица принятия решений. Уровни принятия решений: рутинный, адаптационный, инновационный. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решения.

Тема 11. Стратегическое управление в организации. Сущность стратегии. Общая концепция стратегического управления.

Тема 12. Стратегический анализ организации. Роль миссии и целей организации в стратегическом управлении. Оценка конкурентоспособности организации. Выбор стратегий.

Содержание лекций
Лекции по теме «Понятие и сущность менеджмента»
«Условия и факторы возникновения и развития научного менеджмента»

Хотя само управление как вид деятельности и управленческая мысль, обобщающая его достижения, возникли много сотен и тысяч лет назад, менеджмент как научная дисциплина относительно молод. Причина в том, что мощные организации, позволившие отделить управленческую работу от неуправленческой, выделиться управленческому персоналу как социальной группе, возникли только в XIX веке.

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях науки и техники.

В последние десятилетия XIX в., в частности, работами М.Депре (Франция), Д.А.Лачинова и М.О.Доливо-Добро-вольского (Россия) была решена задача передачи электроэнергии по проводам на значительные расстояния. Возник электропривод. В 1883г. шведский инженер Г.Ловаль предложил одноступенчатую паровую турбину (для тепловых электростанций). В середине 80-х годов XIX в. Г.Даймлер и К.Бенц (Германия) создали легкий бензиновый двигатель внутреннего сгорания — энергетическую основу автомобильного транспорта, а в 1897 г. Р. Дизель (Германия) предложил двигатель внутреннего сгорания на тяжелом топливе (угле), получивший повсеместное применение на стационарных и силовых установках морских судов.

В 1873 г. А. Н. Лодыгин и в 1875 г. П. Н. Яблочков (Россия), а в 1879 г. Т. Эдисон (США) предложили различные конструкции электрической лампы, ставшей основой светотехники.

В 1876 г. А. Белл (США) получил патент на телефонный аппарат.

В 1878 г. англичанин С. Томас ввел эффективный (томасовский) метод передела чугуна в сталь. В том же году был предложен электролитический метод производства меди, спустя два года – и алюминия. В 1895 г. немецкий физик В. К. Рентген открыл лучи (рентгеновские). В 1897 г. француз П. Кюри и его супруга полька М. Склодовская-Кюри начали свои исследования в области радиоактивности.

При том, что результаты НТР начали активно внедряться в промышленности, сами работники не были еще достаточно обученными и подготовленными. У них не было знаний о закономерностях организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и режимах работы оборудования, личных возможностях людей. В результате, внедрение любых новшеств не приносило желаемого эффекта, а огромный технический и экономический потенциал предприятий оставался до конца не реализованным. В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологии, обоснованное стимулирование и т.п.

Современные крупные организации и необходимость внедрения достижения НТР потребовали использования новых принципов управления в этот период, обеспечивающих:

- занятие руководящих постов по праву компетентности с соблюдением законности и порядка (а не по принципу наследования);
- принятие эффективных управленческих решений, обеспечивающих максимальный доход владельцам капитала (в противовес инерционным решениям хозяев фирм);

- построение рациональных систем управления, направленных на внедрение достижений НТР.

Если представительной страной классического капитализма являлась в XIX веке Англия, то наиболее ярким выразителем всех характерных черт постклассицизма в XX веке выступают США. Именно здесь происходит обострение основных противоречий, характерный для крупномасштабного производства. Поэтому в США сложились наиболее благоприятные условия для формирования научного подхода к проблемам управления производством. Вторая половина XIX в. — эпоха значительных перемен в структуре и организации делового предпринимательства в США: создание огромных национальных и мультинациональных корпораций на транспорте и в промышленности, которые впитывали в себя все новое и передовое. Т.е. главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес — крупные и сверхкрупные корпорации. Большой бизнес выступает основой любого индустриально развитого общества. Он финансирует и вызывает к жизни также большую науку.

Напротив, изменение организации труда в цехе и на предприятии происходило крайне медленно. В том и состояло одно из противоречий, определившее необходимость возникновения «научного менеджмента». К началу XX века устарела социальная организация труда на предприятии, центральной фигурой которой был мастер. Его власть была практически неограниченной: он отвечал за управление производством, себестоимость продукции, руководство персоналом. Мастер единолично нанимал и увольнял рабочих, продвигал их по службе или же понижал, контролировал систему обучения рабочих, распределение заданий, отвечал за соблюдение дисциплины, устанавливал часы работы, время присутствия и нормы выработки. Понятно, что его реальная роль на производстве немногим уступала роли управляющего.

Промышленность США в XIX веке создавалась в значительной мере за счет иностранных капиталов, хлынувших сюда в поисках высоких прибылей. Влияние европейских капиталов, технического опыта и мысли стало определяющим для развития капитализма в стране, с одной стороны, существенно его стимулируя, а с другой — препятствуя ему. Развитие американского производства сдерживалось перегрузкой заводов лишним оборудованием, систематическим раздуванием штатов и расточением материалов, господством «военно-анархического» типа организации, характерным для старой фабричной системы.

Отмечая различия в развитии индустрии континентальной Европы и Северной Америки, некоторые специалисты указывают, что американцы начали с механизации всего комплекса операций, в то время как европейцы склонны были механизировать отдельные операции, например, ткачество или прядение. В результате в Англии были более совершенные станки, а в США — сборочные линии и конвейеры.

В Англии техническая мысль развивалась в рамках академической науки, так сказать, на государственной основе, а затем уже, через какое-то время, достигла практики. Американцы заимствовали в готовом виде лучшие технические идеи европейцев и тут же претворяли их в конкретные технические модели. Подход североамериканцев был более гибким и скорым, внедрение техники в меньшей степени опутано бюрократическими сетями. Центрами технического прогресса в Европе чаще служили государственные учреждения и университеты, а в США — предприятия. Передовые фирмы имели хорошо оснащенные лаборатории, занимающиеся практическим внедрением технических достижений.

Таким образом, к концу XIX столетия США прочно заняли место в ряду развитых стран. В США с конца XIX в. при крупнейших университетах начали появляться школы бизнеса. Эти школы явились основой для создания впоследствии широкой сети учебных заведений разного уровня для подготовки специалистов-менеджеров. Американское

общество инженеров-механиков (ASME), возникшее в 1880 г., явилось непосредственным инициатором движения «научный менеджмент» в США. На добровольных началах, без вмешательства и указки правительства, оно смогло объединить в своих рядах самую талантливую часть менеджеров и промышленников. Общество проводило семинары и лекции, предоставляло технические консультации и помощь менеджерам. В его недрах рождались передовые системы и проекты организации и оплаты труда, в нем «вырос» будущий родоначальник науки управления Ф.Тейлор. Ничего похожего не было в Англии эпохи основоположников «научного менеджмента».

В 1860 г. США занимали третье место в мире по объему промышленной продукции (за Англией и Францией). После гражданской войны 1861–1865 гг. и победы капиталистического Севера над рабовладельческим Югом темпы индустриализации страны резко возросли. С 1880 по 1898 г. капиталовложения в промышленность возросли втрое по сравнению с предыдущим десятилетием. За этот же период в промышленность влились 1,5 млн. новых рабочих. Этому способствовал ряд благоприятных обстоятельств: хорошие природные условия и богатые ресурсы (уголь, нефть, руда, водная энергия), удобное их размещение в стране, наличие большого фонда свободных земель, приток иммигрантов, пополняющих кадры рабочих, расширение внутреннего рынка, возможность использования европейского капитала и научно-технического опыта.

Первое десятилетие XX в. было периодом, так сказать, еще внутриутробного развития идей научного управления производством. Ф.У.Тейлор и его единомышленники фактически уже сформировали основные принципы управления и даже довольно широко использовали их на практике, но их методы применялись еще только на отдельных предприятиях. Отношение основной массы предпринимателей было преимущественно отрицательным к идеям научного менеджмента. И неудивительно: они видели в них посягательство на «священное право частного собственника поступать на своем предприятии так, как ему заблагорассудится». Однако жизнь брала свое и постепенно даже самые рьяные поборники идей абсолютной «свободной воли хозяина» на своем предприятии начали понимать это. Дело «Истерн Рейтс» и последовавшие за ним расследования знаменовали собой победу здравого смысла предпринимателей над наиболее консервативными их представителями.

В 1910 г. произошел конфликт между железнодорожной компанией «Истерн Рейте» и грузоотправителями по вопросу о повышении тарифов на перевозки. Конфликт сразу принял сенсационный характер. Железные дороги были национальной гордостью страны. Грузоотправителем являлась вся промышленность. Дело было передано в международную торговую комиссию. Руководитель комиссии Брендейс привлек в качестве экспертов многих известных специалистов в области организации и управления: Х.Хатауэя, Г.Тауна, Г.Эмерсона, Г.Гантта. Особую роль в успешной работе экспертов, привлеченных к делу «Истерн Рейте», сыграл Г.Эмерсон. Он начал свою работу с изучения состояния железной дороги и нашел его неудовлетворительным. С точки зрения научного менеджмента в результате тщательного изучения всего дела Г.Эмерсон дал заключение, ошеломившее Америку: «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн. долл. за счет введения научного управления».

Теперь предприниматели заинтересовались научным управлением. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. И уже в 1911–1912 гг. 55 отраслей в деловой деятельности начали применять научное управление: в промышленности, на транспорте, в строительстве и т.д., и не только в США (в Англии, Франции и других странах).

1911 г. может по праву считаться годом «рождения», признания менеджмента как науки. Именно в этом году прошла первая международная научно-практическая конференция по менеджменту, инициатором и организатором которой был Х.Персон. В

1911 г. вышла книга основоположника научного менеджмента Ф.У.Тейлора «Принципы научного управления». Движение за научное управление пошло и вширь, и вглубь, все более овладевая умами бизнеса.

США, будучи родиной научного менеджмента, и в настоящее время является лидером в области научно-методических основ и организации подготовки управленческих кадров, повышения их квалификации. Американская система подготовки менеджеров соединяет достижения научных исследований с практикой управленческой деятельности в различных сферах экономики. Она постоянно приспосабливается к увеличивающейся сложности управления, меняя учебные планы, формы и методы обучения. Организация и методы обучения управленческого персонала давно стали предметом американского экспорта в другие страны. Широкое распространение в настоящее время, в том числе и в России, получили школы бизнеса по программе MBA (Master of Business Administration – магистр бизнес-администрирования).

Лекции по теме «Организация и ее среда» «Внешняя и внутренняя среды организации»

Внутренняя среда организации

Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Поэтому для того, чтобы управлять организацией, необходимо знать наиболее существенные внутренние переменные организации, их взаимозависимость.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди*.

Цели

Организация, по определению, это – группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как *средство достижения целей*, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

Цели – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Зачастую имеет место даже конфликт целей различных подразделений. Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие, глобальные цели организации. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с *целями других подразделений*.

Структура

Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Другим названием для подразделений может быть термин *функциональные области*. Понятие **функциональная область** относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Существует два основных понятия, имеющие отношение к структуре:

1) специализированное разделение труда – закрепление данной работы за *специалистами*, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого;

2) сфера контроля – число лиц, подчиненных одному руководителю.

Толчком к промышленной революции было то, что предприниматели поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что увеличение производительности снижает затраты на производство. Как конкретно осуществить горизонтальное разделение труда в организации – вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Например, организацию можно разделять по функциональному признаку, а можно по программно-целевому или по товарному. Способ разделения организации на части определяет основную структуру организации и в значительной степени – возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, – сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна и конкурентоспособна может быть организация.

Не менее важно и то, как осуществляется **вертикальное разделение труда**, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Сфера контроля – это число лиц, подчиненных одному руководителю. Сфера контроля – важный аспект организационной структуры. На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и

по функциональным областям. Ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не зависят напрямую от размера организации.

Задачи

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа

- 1) *с людьми;*
- 2) *предметами* (машинами, сырьем, инструментами);
- 3) *информацией.*

Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи казначея корпорации, в основном, связаны с информацией.

Два других важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем, можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Технология

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, технических знаний и соответствующего процесса, необходимых для осуществления преобразований материалов, информации или людей в искомые продукты и услуги. Т.е. **технология** – это способ и средство преобразования сырья.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось следующими переворотами в технологии:

- 1) ручной труд: античные эргастерии (ремесленные мастерские с трудом рабов), средневековые ремесленные цеха (с учениками и подмастерьями), мануфактуры (с наемными рабочими);
- 2) промышленная революция с переходом к машинному производству (старая фабричная система);
- 3) стандартизация и унификация;
- 4) массовое поточное производство (конвейерные сборочные линии);
- 5) замена механического труда автоматизированным;
- 6) автоматическое, роботизированное производство.

Стандартизация – использования стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве.

Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Даже в автомобилях, сделанных по индивидуальным заказам, используют много стандартных компонентов.

Сегодня движущиеся **конвейерные сборочные линии** применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Для полного использования их преимущества операции (задачи), выполняемые рабочими, стали чрезвычайно узко специализированными. Некоторые операции на сборочных линиях в настоящее время настолько специализированы, что рабочий у конвейера лишь подкручивает несколько винтиков на одном и том же узле изо дня в день.

Стандартизация, механизация, сборочные конвейеры, автоматизация и роботизация производства имели глубочайшее воздействие не только на характер служебных обязанностей и задач, содержание работы, но и в целом на управление. В результате этих и более поздних инноваций технология и задачи стали сильно влиять на организационную эффективность.

Никакой тип технологий не может считаться «лучшим», каждый имеет свои преимущества, и лучшим образом соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей.

Люди

Важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы *людей*. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство – отдельные менеджеры – не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются *центральным фактором* в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

В современном менеджменте используется такое понятие как человеческий капитал, т.е. совокупность социокультурных и личностно-психологических свойств работников: знаний, навыков и способностей к осознанным действиям, постоянному совершенствованию и развитию. То есть по существу это *интеллектуальный капитал*. Человеческий капитал имеет ту особенность, что она не изнашивается, как в обычном случае, а сохраняется и увеличивается по мере своего использования (за счет приобретения нового опыта и знаний). Современные кадровые службы в организациях решают множество новых задач, связанных с формированием, развитием, обучением, удержания **человеческого капитала**, созданием условий его эффективной работы.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- 1) поведение отдельных людей;
- 2) поведение людей в группах;
- 3) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно. Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание индивидуальных характеристик. Людей различают их предрасположенность (одаренность), реальные способности, потребности, ожидания, восприятие, отношение (точка зрения), ценности.

До 1970-х годов большинство психологов полагало, что отдельные свойства личности (агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность) являются постоянными во всех ситуациях, т.е. уверенный в себе человек всегда будет проявлять уверенность в поведении во всех ситуациях, а робкий человек всегда будет робким. В настоящее время многие психологи утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Исследования показывают, что даже такие базисные черты личности, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все честны в одних ситуациях и нечестны в других. Исследования показывают, что в то время, как личностные характеристики и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности, ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Эти недавние выводы имеют очень большое значение, потому что они указывают на важность создания такой окружающей обстановки, рабочей среды на работе, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации. **Рабочая среда** – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, тем не менее именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Внутренние переменные обычно называют **социотехническими подсистемами**, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Внешняя среда организации

Внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень ее эффективной деятельности. Однако успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Внутренние факторы организации были основным объектом рассмотрения разных школ в теории управления. Исследователи этих первых школ уделяли мало внимания факторам, находящимся вне организации, т.к. в то время внутренние факторы были относительно важнее для эффективности и выживания организации.

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспособляться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен исповедовать **дарвинизм** в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, – **определение внешней среды**. Руководство должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.

Один из способов *определения окружения* и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы:

- 1) прямого воздействия на организацию;

2) косвенного воздействия на организацию.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

К характеристикам внешней среды относятся следующие:

- 1) взаимосвязанность факторов внешней среды;
- 2) сложность;
- 3) подвижность;
- 4) неопределенность.

Эти характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Характеристики внешней среды

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Например, в 70-е гг. XX века рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все. Это же изменение вызвало серию правительственных акций в США, например, установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

До того, как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсаций в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например, выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупные модели, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей.

С другой стороны в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические топлива и выпускающих электромобили и устройства, работающие от солнечной энергии. В то же время в этих секторах возросла конкуренция, поскольку многие фирмы решили добиваться своей доли в развивающихся отраслях производства.

Сложность внешней среды – число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию. Пусть к числу внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, относятся следующие: государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения. Можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и работающая в условиях медленно изменяющихся технологий.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при этой общей тенденции, есть организации, вокруг которых внешняя среда *особенно* подвижна.

Например, исследования показали, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную, достоверную и оперативную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды – характеризует количество информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также степень уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Неслучайно информация в современном обществе рассматривается как самостоятельный и важнейший ресурс организации.

Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Факторы прямого воздействия

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила, информация. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика. Хороший пример – обеспечение энергией (электроэнергией или бензином). Все организации получают энергию по ценам, установленным государством (пример взаимозависимости внешних переменных – прямого и косвенного воздействия), и редко могут найти альтернативного поставщика, даже если организация считает, что текущее энергообеспечение неадекватно или слишком дорого обходится. Изменение цен поставщика энергии подействует на организацию *в той мере, в какой она расходует энергию*. Например, резкое падение цен на бензин в 1986 г. в определенной мере повлияло на каждую организацию мира, но значительно ощутили это воздействие были на фирмы, зависящие от бензина, в частности, занимающиеся автомобильными и воздушными грузо- и пассажиро-перевозками.

Материалы

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары (дистрибьютеры), и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера машиностроительной фирмы, обернется недопоставкой автомобилей на рынок и

соответствующими убытками, в том числе от потери потребителей и их доверия к фирме. Аналогичным образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители скорее всего уйдут к конкуренту.

Крупные производители пива, например, заключают контракты с несколькими бумагопроизводителями на картон для коробок стандартного размера – под шесть банок пива и обеспечивают тем самым постоянный приток упаковочного материала, расходуемого в больших количествах. Таким путем производители пива обеспечивают свою безопасность на случай забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива в популярных шестибаночных упаковках. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Капитал

Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица или компании, покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками капитала на благоприятных условиях и получить нужный объем средств.

Трудовые ресурсы

Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное невозможно будет использовать.

Развитие ряда отраслей может сдерживаться нехваткой нужных специалистов, например, в компьютерной промышленности. Особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем.

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Опросы руководителей различных фирм показывают, что по степени важности для них привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы оказывается по значимости выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам. Это связано с тем, что квалифицированные менеджеры важны для организаций в стратегическом плане.

В некоторых отраслях глобальная конкуренция вынуждает компании искать менее дорогую рабочую силу в других странах, например в странах Карибского бассейна, Индию, Бразилию, Филиппины, Китай, Эстонию и др., где рабочая сила в несколько раз дешевле.

Законы

В рыночной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого в организацию ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, организационно-правовую форму, являясь единоличным владением, акционерным обществом, государственным или муниципальным предприятием и т.п., и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в 20 веке резко возросли. Среди них законы о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, о защите окружающей среды, о защите прав потребителей, о преследовании за уклонение от уплаты налогов, о формах и сроках предоставления финансовой отчетности во внешние

инстанции, акцизах на алкогольную продукцию и т.д. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. Особенно это касается налоговых ставок и льгот.

Государственные органы

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. К этим органам относятся налоговая инспекция, санэпидемстанция, пожарная охрана, различного рода комиссии, которые могут выдавать и отменять лицензии на радио- и телевидение, на предоставление транспортных услуг, комитеты по охране окружающей среды и др.

Законотворчество региональных и местных органов власти

Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления региональных и местных органов власти, число которых также множится. Каждый регион, область, город требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет об энергетике, системах телефонной связи внутри региона и страховании, то и устанавливают цены. В некоторых странах местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы.

Потребители

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса – создавать и удовлетворять потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле, особенно в период предвыборных кампаний.

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Конкуренты

Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

В некоторых случаях предприятия могут справиться с конкурентами, используя против них нечестные методы, т.к. называемую недобросовестную конкуренцию. В странах с развитой рыночной экономикой руководители вынуждены реагировать на нововведения по иному — превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

Факторы косвенного воздействия

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. К факторам среды косвенного воздействия относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Технология

Технология является одновременно внутренней переменной в внешнем фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Одна из причин высокой скорости изменения технологий состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, — это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, средства связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия, медицина стволовых клеток.

Некоторые исследователи считают, что будущие поколения сочтут наиболее ценным нововведением технологию миниатюризации. Сегодняшние новшества типа точечных микроэлементов и памяти на цилиндрических магнитных доменах делают возможным хранение на небольшом диске такого объема информации, под который прежде требовались здания с многочисленными картотечными блоками базы данных. Полупроводники и микропроцессоры сделали легко доступными небольшие компьютеры. Они изменили также характер многих изделий (например, электронные часы заменили механические) и обусловили внедрение машин и приборов новых типов в новые области (например, устройства, предназначенные для диагностирования и лечения в медицине).

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики и экономики страны влияет на стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдерживать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку рефинансирования, устанавливаемую Центральным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. Если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса доллара относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов долларов.

Социокультурные факторы

Любая организация функционирует в культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе.

Еще один пример: требование некоторых групп населения уменьшить содержание сахара в кукурузных хлопьях к завтраку, маркировать продукты, содержащие генетически модифицированные ингредиенты, тщательно контролировать рекламу, обращенную к детям. Растущее осознание важности спорта и хорошего питания привели к быстрому распространению, например, спортивных кроссовок, витаминных добавок и центров избавления от избыточного веса.

В современных западных корпорациях существует функция — *управление общественными проблемами корпорации*. Именно управляющий такого рода проблемами организации должен оповещать высшее руководство о возникновении политических, экономических и социальных проблем, которые могут отразиться на компании, определять среди них наиболее острые и давать рекомендации по разрешению таких проблем, занимается тем, что сейчас называется PR.

Политические факторы

Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящегося в иностранном владении завода или вида продукции. Политические действия против правительства или внезапная смена режима, как минимум, означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора.

Некоторые аспекты политической обстановки, представляют для руководителей организаций особое значение.

Один из них — *настроения администрации, законодательных органов и судов* в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Другой элемент политической обстановки — это *группы особых интересов и лоббисты*. Все учреждения госрегулирования являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор *политической стабильности*. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение долларов, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки, как это было в Китае, однако в других странах бизнес иногда продолжается, несмотря на официальную дипломатическую конфронтацию.

Многие компании подверглись общественному нажиму — от них требовали прекращения любых дел с ЮАР, Северной Кореей, Ираком, Ираном, Сербией и т.п. из-за политики, проводимой этими странами.

Отношения с местным населением

Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города, ожидая новых рабочих мест и поступлений налогов в местную казну. Другие, напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить в город промышленное предприятие, которое может ухудшить местную экологическую обстановку.

Поэтому многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с общинами, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования местных школ, благотворительной деятельности.

Международное окружение

Среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью, т.к. обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, она должна определить, в каком отношении новая среда отличается от более привычной внутри страны, и решить, как следует изменить теорию и практику управления в новых условиях. Однако анализ факторов международной среды представляет собой трудную насущную задачу.

Руководители могут исходить из некорректной предпосылки о сходстве деловой практики дома и за границей.

Лекции по теме «Стратегическое управление в организации» «Сущность стратегического управления»

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только заниматься внутренними делами, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Стратегическое управление – такое управление организацией, которое

- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей;
- в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ;
- опирается на человеческий потенциал как основу организации;
- в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе.

Признаки нестратегического управления

Не все организации осознают важность стратегического управления, что проявляется, как правило, в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается и зачастую заканчивается анализом внутренних возможностей и ресурсов организации. Но такая информация не дает ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком – какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Недостатки стратегического управления

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях.

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации — это скорее, *качественное* пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе и т.д.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. Стратегическое управление – это, скорее, определенная *философия или идеология* бизнеса и менеджмента. Каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему, хотя существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем, выбора и практической реализации стратегии.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо также создание служб, осуществляющих анализ внешнего окружения.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является *реализация* стратегического плана. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть даже и очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

Элементы системы стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую **систему стратегического управления**, состоящую из пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 11.1).



Рисунок - Система стратегического управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целевых показателей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь поставленных целей.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

- (1) макроокружения («дальнее окружение»);
- (2) непосредственного окружения («ближнее окружение»);
- (3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Важным моментом анализа внешней среды является способность не только проанализировать ситуацию, но и предположить, как она может измениться.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения поставленных целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели для организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, знания, квалификация, опыт, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;

- организационная культура.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована ее деятельность. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает **этап анализа и выбора стратегии**. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать поставленные цели и реализовывать свою миссию. Слово «*стратегия*» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала, полководца». **Стратегия** – это система долгосрочных управленческих решений (УР), которые направлены на реализацию главных целей организации и ее преобразование в новое состояние. Стратегия определяет:

- *направления* формирования и развития организационного потенциала;
- *характер и способы* решения проблем, распределения ограниченных ресурсов, осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию, т.к. управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения поставленных целей, и тем, на достижение каких результатов нацелена ее деятельность.

Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению поставленных целей фирмы, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результату стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целевых показателей деятельности фирмы.

Лекции по теме «Стратегический анализ организации» «Стратегический анализ»

Внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те *угрозы* и *возможности*, которые организация должна учитывать при определении целей.

Анализ макроокружения

Изучение *экономической компоненты* макроокружения позволяет понять то, *как формируются и распределяются ресурсы*. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п.

Анализ *правового регулирования*, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя *допустимые границы* действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и *приемлемые методы* отстаивания своих интересов.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о *намерениях органов государственной власти* в отношении развития общества и о *средствах*, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Изучение *социальной* компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: *отношение людей*

к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п.

Анализ **технологической** компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открывает развитие науки и техники для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

При изучении компонент макроокружения необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Анализ макроокружения включает в себя:

- ⇒ Анализ глобального окружения (PEST анализ);
- ⇒ Отраслевой анализ.

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных (существенных) воздействий по следующим направлениям:

- политические факторы (P);
- состояние экономики (E);
- социально-культурные особенности (C);
- научно-техническая среда (T);

Сущность PEST-анализа заключается в:

- оценке последствий, силы, значимости и длительности воздействия каждого фактора;
- ранжировании факторов по степени воздействия и значимости;
- общей оценке воздействий с точки зрения нестабильности и изменений (позитивных и негативных).

Отраслевой анализ позволяет

- выявить основные характеристики отрасли, в которой работает компания (размеры рынка, привлекательность отрасли, темпы роста рынка, барьеры входа (первоначальные капиталовложения, высокий уровень конкуренции, приверженность потребителей существующим брендам, законодательство [патенты, лицензии], наличие специфических знаний, компетенций)/выхода (невозможность альтернативного использования оборудования, высокая степень привязанности к отрасли с точки зрения требуемых специфических компетенций [медицина]), глобализация в отрасли, требования к капиталу и т.д.). Например, высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых;

- определить основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли (например, изменения в предпочтениях покупателей, технологические изменения, маркетинговые инновации, инновации в продуктах и т.д.).

Анализ непосредственного окружения

Изучение *непосредственного окружения* организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ микроокружения включает

1. Конкурентный анализ;
2. Ситуационный анализ.

Конкурентный анализ позволяет определить конкурентную позицию компании на рынке. Для определения развития конкурентной среды и правильного выбора стратегии поведения проводится анализ среды по следующим группам, которые были охарактеризованы М.Портером в 1980 г. (**5 сил Портера**).

Конкурентная сила покупателей продукта состоит в способности требовать наличия определенных потребительских свойств у продукта и формировать спрос на него.

Конкурентная сила поставщиков вызвана тем, что отраслевые организации всегда являются потребителями сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов, и поэтому поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность их функционирования.

Силы производителей аналогичной продукции, т.е. внутриотраслевая конкуренция.

Потенциальные производители аналогичной продукции, имеющие возможность переключить покупателя на свою продукцию.

Производители товаров-заменителей. Когда продукция, производимая фирмой, имеет сходное функциональное назначение с продукцией других организаций, существует вероятность переключения потребителя с одного товара на другой.

Цель **ситуационного анализа** – оценить стратегическую ситуацию для конкретной компании в таком окружении. На основании анализа макроокружения строится анализ микроокружения в данной среде. Одним из инструментов ситуационного анализа является SWOT-анализ.

Анализ **покупателей** как компоненты непосредственного окружения организации позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене.

Анализ **поставщиков** направлен на выявление тех аспектов в деятельности поставщиков, от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Поставщики материалов и

комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Изучение **конкурентов** направлено на то, чтобы *выявить слабые и сильные стороны* конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят *замещающий продукт*.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе. Очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Барьеры входа в отрасль

- первоначальные капиталовложения;
- высокий уровень конкуренции;
- приверженность потребителей существующим брендам;
- законодательство [патенты, лицензии];
- необходимость наличия специфических компетенций, углубленная специализация в производстве продукта;
- низкие издержки за счет экономии от большого объема производства;
- контроль над каналами распределения;
- использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции (удачное месторасположение, например, юг для сельского хозяйства).

Барьеры выхода из отрасли

- невозможность альтернативного использования оборудования;
- высокая степень привязанности к отрасли с точки зрения требуемых специфических компетенций;
- требования со стороны законодательства в отношении работников предприятия.

Анализ **рынка рабочей силы** направлен на то, чтобы *выявить его потенциальные возможности* в обеспечении организации необходимыми кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола, стоимости рабочей силы, политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке.

Анализ внутренней среды

Большинство исследователей считают, что необходимо рассматривать следующие «срезы» организации:

- кадровый;
- организационный;
- производственный;
- маркетинговый;
- финансовый;
- организационной культурой.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В *производственный* срез входят изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Организационная культура оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Практические занятия

Практическая работа входит в состав фонда оценочных средств и предназначен для текущего контроля и оценки знаний и умений аттестуемых, соответствующих основным показателям оценки результатов подготовки по программе ОП. 12 «Менеджмент в профессиональной деятельности».

В структуру ФОС входит прохождение запланированных в рабочей программе следующих практических занятий:

№ п/п	Наименование практического занятия
1.	Тема 1. Понятие и сущность менеджмента
2.	Тема 2. Организация и ее среда
3.	Тема 3. Организационные структуры
4.	Тема 4. Цикл менеджмента
5.	Тема 5. Планирование и организация деятельности коллектива
6.	Тема 6. Мотивация сотрудников
7.	Тема 7. Контроль в управлении
8.	Тема 8. Система методов управления

Методические рекомендации по выполнению практических работ

Практическая работа - это проведение студентами по заданию преподавателя или по инструкции опытов с использованием приборов, применением инструментов и других технических приспособлений, т.е. это изучение каких-либо объектов, явлений с помощью специального оборудования.

Практическая работа проводится после лекций, и носит разъясняющий, обобщающий и закрепляющий характер. Они могут проводиться не только в аудитории, но и за пределами учебного заведения.

В ходе лабораторно-практических работ студенты воспринимают и осмысливают новый учебный материал. Практические занятия носят систематический характер, регулярно следуя за каждой лекцией или двумя-тремя лекциями.

Лабораторно-практические работы выполняются согласно графика учебного процесса и самостоятельной работы студентов по дисциплинам. При этом соблюдается принцип индивидуального выполнения работ.

Каждый студент ведет рабочую тетрадь, оформление которой должно отвечать требованиям, основные из которых следующие:

- на титульном листе указывают предмет, курс, группу, подгруппу, фамилию, имя, отчество студента; каждую работу нумеруют в соответствии с методическими указаниями, указывают дату выполнения работы;

- полностью записывают название работы, цель и принцип метода, кратко характеризуют ход эксперимента и объект исследования;

- при необходимости приводят рисунок установки; результаты опытов фиксируют в виде рисунков с обязательными подписями к ним, а также таблицы или описывают словесно (характер оформления работы обычно указан в методических указаниях к самостоятельным работам);

- в конце каждой работы делают вывод или заключение, которые обсуждаются при подведении итогов занятия.

Все первичные записи необходимо делать в тетради по ходу эксперимента.

Проведение лабораторно-практических работ включает в себя следующие этапы:

- постановку темы занятий и определение задач лабораторно-практической работы;

- определение порядка лабораторно-практической работы или отдельных ее этапов;
- непосредственное выполнение лабораторной/практической работы студентами и контроль за ходом занятий и соблюдением техники безопасности;
- подведение итогов лабораторно-практической работы и формулирование основных выводов.

При подготовке к лабораторным занятиям необходимо заранее изучить методические рекомендации по его проведению. Обратить внимание на цель занятия, на основные вопросы для подготовки к занятию, на содержание темы занятия.

Лабораторное занятие проходит в виде диалога – разбора основных вопросов темы. Также лабораторное занятие может проходить в виде показа презентаций, демонстративного материала (в частности плакатов, слайдов), которые сопровождаются беседой преподавателя со студентами.

Студент может сдавать лабораторно-практическую работу в виде написания реферата, подготовки слайдов, презентаций и последующей защиты его, либо может написать конспект в тетради, ответив на вопросы по заданной теме. Ответы на вопросы можно сопровождать рисунками, схемами и т.д. с привлечением дополнительной литературы, которую следует указать.

Для проверки академической активности и качества работы студента рабочую тетрадь периодически проверяет преподаватель.

К лабораторно-практическим работам студент допускается только после инструктажа по технике безопасности. Положения техники безопасности изложены в инструкциях, которые должны находиться на видном месте в лаборатории.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется, если практические задания решены правильно, с обоснованием применяемых теоретических положений и сопровождено необходимым анализом и интерпретацией полученных результатов;
- оценка «хорошо» выставляется, если практические задания решены с отдельными недостатками, не влияющими на окончательный результат;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если практические задания решены со значительными ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если практические задания решены с большим числом ошибок, либо совсем не решены.

Пример практического занятия по ОП. 12 «Менеджмент в профессиональной деятельности»

Практическая работа по теме «Понятие и сущность менеджмента» «Эффективность организации, основные критерии»

Задание 1

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор

Критерий	Оценка
Умение выделить основные причины проблемы	
Смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные	
Видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи)	
Предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования	
Переключить действие объекта для нового его употребления	
Предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные	
Переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе	
Иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено	
Предвидеть последствия предлагаемых решений	

Задание 2

Какие из ниже перечисленных функций управления, разработанные одним из основоположником менеджмента Анри Файолем, применяются в конкретной организации:

- контроль
- анализ
- координация
- планирование
- адаптация
- организация
- мотивация
- централизация.

Какие из них, по вашему мнению, являются самыми главными? Почему?

Задание 3

Управление станком относится к менеджменту? Необходимо ли знания менеджмента рабочему-станочнику? Обоснуйте свой ответ.

Что, по Вашему мнению, является характерным в управленческой деятельности менеджеров различного уровня?

Методические указания по выполнению практического задания

Задание 1

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения. Необходимо проставить баллы по 10-ти бальной шкале, где 1 балл (очень важно).....10 баллов (совсем не важно).

Задание 2

Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение классической школы, почти 30 руководил большой французской компанией по добыче угля «Коломбо». В момент его назначения на должность генерального менеджера (1888) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами концернов. Обобщая свои многолетние труды и наблюдения, А. Файоль создал «теорию администрации», которую представил в своей книге «Общее и промышленное управление». Американцы его считают наиболее значимой фигурой в науке управления первой половины XX в.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, которые должны, несомненно привести организацию к успеху. Центром внимания Файоля была управленческая деятельность, и он считал, что при правильной организации работы каждый менеджер может добиться успеха. Файоль стремился найти правила рациональной деятельности. Особенность же учения Файоля состояла в том, что он изучал и описывал особый вид деятельности – управление, чего в таком виде, как это сделал Файоль, никто до него не делал. Рассматривая организацию как единый организм, Файоль считал, что для любой деловой организации характерно наличие определенных видов функций:

- контроль
- анализ
- координация
- планирование
- адаптация
- организация
- мотивация
- централизация.

Письменно написать какие из перечисленных функций, по вашему мнению, являются самыми главными и почему?

Задание 3

Необходимо обосновать ответ на представленные вопросы.

Практическая работа по теме «Цикл менеджмента»

Задание 1

Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями менеджмента. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу.

Таблица - Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Автозавод					
Университет					
Ресторан					
Администрация района					
Другая организация (на выбор)					

Задание 2

Используя список Минцберга выявить те роли, которые можно было бы играть наилучшим образом. Привести пример, обосновать ответ.

Американский теоретик в области менеджмента Генри Минцберг определил десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители в разной степени. Он делит их на три больших класса:

- 1) межличностные роли;
- 2) информационные роли;
- 3) роли по принятию решений.

Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Именно из них, взятых вместе, складывается объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает.

Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Они основаны на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой он, с одной стороны, может выступать в информационной роли, а с другой - в роли центра обработки информации. Выполняя межличностные и информационные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения роли, связанной с принятием решений, которая способна оказать прямое влияние на ход производственного процесса и достижение целей организации.

Классификация ролей руководителя по Минцбергу дает представление о той работе, которую выполняет менеджер. Эта классификация дополняется еще рядом функций, которые в обязательном порядке выполняет любой руководитель в любой организации. Эти функции следующие: планирование, организация, мотивация и контроль.

Таблица - Управленческие роли по Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, связанные с положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает	работу
		Переписка, участие в совещаниях

	саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	на стороне, работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации, часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует анализа отдельных фактов для формирования политики организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации. Проведение обзоров, бесед
Представитель	Передает информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, почтовые отправления, устные выступления, включая передачу информации внешним организациям
Роли по принятию решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за. Корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Методические указания по выполнению практического задания

Задание 1

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение

менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу.

Таблица - Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин	Определение объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность-	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиками

Задание 2

Используя список Минцберга выявить те роли, которые можно было бы играть наилучшим образом. Привести пример, обосновать ответ.

Пример решения

В соответствии с таблицей, я бы мог наилучшим образом играть роль Главного руководителя.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, а с другой - самоуправления группы. Деятельность Главного руководителя осуществляется в составе совместной деятельности социально-экономической системы. Все исполнительские, организационные и административные функции могут концентрироваться в моих руках - Главного руководителя высшего звена, а я уже могу делегировать их низовым ступеням должностной иерархии, вспомогательным подразделениям, функциональным службам.

Влияние на подчиненных составляет основу руководства. Главный руководитель - это человек, который лично своим влиянием направляет подчиненных на достижение целей организации. Его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворение в меру возможности их нужд и защита их интересов перед управляющими верхнего уровня.

Практика показывает, что качества, которые дают возможность руководить совместной деятельностью людей, существуют вне связи с производственным опытом специалистов и могут быть оценены заранее. Выделяются следующие организаторские способности:

Адаптационная мобильность - склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность; стремление учить других, желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость.

Контактность - общительность; интерес к людям; высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника.

Стрессоустойчивость - интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений.

Доминантность - властность; честолюбие; стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах; самоуважение; смелость, волевой характер.

Считаю, что у меня есть все эти качества.

*Практическая работа по теме «Организационные структуры»
«Построение и анализ организационной структуры управления конкретной организации»*

Задание

Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Стандарт»;
- Отдел химических продуктов;
- Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бухгалтерский учет.
- проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»
- последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.

Определить тип организационной структуры управления.

Определите уровни управления в данной организации.

Методические указания по выполнению практического задания

Организационная структура - схема, вокруг которой организуется группа людей, основа, на которой держатся все функции, описывает, как в компании принимаются решения и кто является ее лидером.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Организационную структуру предприятия необходимо разрабатывать в связи с тем, что:

- организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура - это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолеть различные разногласия.
- организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями.

- организационная структура формируется неизбежно. Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру.

Организационная структура любой организации будет зависеть от того, кто является ее участниками, какие задачи она решает и как далеко организация зашла в своем развитии.

Независимо от того, какую организационную структуру вы выбираете, три элемента всегда будут присутствовать в ней.

Управление

Конкретный человек или группа людей, которые принимают решения в организации.

Правила, по которым работает организация

Многие из этих правил могут быть заявлены явно, в то время как другие могут быть скрытыми, но при этом не менее обязательными для исполнения.

Распределение труда

Распределение труда может быть формальным или неформальным, временным или постоянным, но в каждой организации непременно будет определенный тип распределения труда.

Существует несколько типов традиционных структур.

Для различных организаций характерны **различные виды структур управления**.

Выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Линейная структура

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель - линейный руководитель (подразделения) - исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют.



Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т.д., **формируется функциональная структура управления.** Распределение работ происходит по функциям.



Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи - линейные, дополняющие - функциональные.



Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. **Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам.**



Матричная организационная структура

Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов.



*Практическая работа по теме «Мотивация сотрудников»
«Мотивация и потребности»*

Мотивация - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Задание 1

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в колледже):

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Неквалифицированного работника

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Задание 2

Как вы считаете:

- лучше в основном поощрять сотрудников, изредка порицая и наказывая их;
- необходимо в равной степени сочетать поощрения и порицания;
- нужно в основном порицать и наказывать сотрудников, поощряя и вознаграждая их в исключительных случаях.

Задание 3

В зависимости, от каких показателей работы вы поставили бы заработок генерального директора и разнорабочего?

Кейс «Билл Гейтс - компьютерный мальчик».

Для миллионов людей название компании «Microsoft» стало настоящим паролем. Для многих карьера Билла Гейтса - основателя компании стала идеальным образцом осуществления американской мечты.

Понимая, что сила фирмы в талантливых людях, Гейтс создал для своих программистов самые лучшие условия. На живописной окраине Сиэтла расположен городок «Microsoft». На первый взгляд в его лабораториях царит полный хаос. Для работников не существует почти никаких обязанностей. Они сами вольны выбирать свое

расписание, приходить на работу, когда им захочется. В их распоряжении самые совершенные компьютеры. В любой момент они могут прекратить работу и пойти размяться на спортивных площадках, расположенных прямо под окнами кабинетов. Но на самом деле это коварная ловушка. Вы так легко и прекрасно чувствуете себя в лабораториях, что не хочется оттуда уходить. В результате Вы проводите там огромное количество времени. Подсчитано, что в среднем программисты проводят по 11 часов в день на своих рабочих местах.

За 20 лет своего существования компания так тонко разработала систему управления людьми, что ничего не остается на волю случая, продумывается все до мельчайших подробностей. Любым желаниям идут навстречу. Но такой ритм не всем под силу. Некоторые увольняются в страхе физического истощения. Гейтс сам работает много и такой же отдачи ждет от других. Его сотрудники страстно увлеченные математикой и компьютерами холостяки, готовы день и ночь проводить у экрана монитора, лаборатории никогда не пустуют. Такая преданность, конечно же, объясняется и материальной заинтересованностью. Впрочем, сразу в компании золотом не осыпают. Начинающие получают примерно две с половиной тысячи долларов в месяц, разработчики со стажем в два раза больше. Но все они имеют возможность покупать акции своей компании по льготным ценам. И если разработанный ими продукт хорошо продается на рынке, прибыль растет, цена акций на бирже взлетает, и тогда многим уготовлена хорошая прибыль. Те, кто купил акции 5 лет назад, сейчас стали миллионерами.

Сейчас Гейтс задался амбициозной целью войти в каждый дом со своими программами. Как только появляется свежая идея, Гейтса немедленно информируют по электронной почте. Через две недели штаб, собирающийся дважды в месяц, дает проекту зеленый свет. Остается подобрать команду. Какой бы сложной ни была задуманная программа, в команде работают не более 200 человек. Обычно эта большая команда делится на специалистов по маркетингу, разработке, испытаниям.

Понимая, что программисты - народ слишком умный и порой трудно постичь ход их мыслей, для опробования программы Гейтс приглашает добровольцев. Те забавляются новой игрушкой и вслух комментируют все, что они проделывают. За обещание не разглашать того, что они видели на фирме в течение двух лет, они могут выбрать любую понравившуюся им программу.

Билл Гейтс мечтает о том, чтобы человек не выходя из дома, имел доступ к любого рода информации. Немудрено, что и супругой президента стала одна из сотрудниц его компании. Но работа остается его главной заботой. Он все время мечтает продержаться еще с десятков лет, и с годами эта цифра не меняется.

Задание для проработки в группах:

Прокомментируйте систему мотивации, принятую на фирме. Какие типы потребностей она удовлетворяет? Какие методы и вознаграждения использует? Ее сильные и слабые стороны.

Что бы Вы предложили нового? Возможна ли такая система мотивации?

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если работа выполнена полностью, оформлена в соответствии с требованиями к оформлению подобных работ, не содержит грубых ошибок в расчетах и в выводах.

- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если работа выполнена полностью, оформлена в соответствии с требованиями к оформлению подобных работ, содержит не грубые ошибки в расчетах и в выводах.

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа выполнена полностью, оформлена в соответствии с требованиями к оформлению подобных работ, содержит ошибки в расчетах и в выводах.
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа выполнена не полностью, оформлена с нарушениями, содержит грубые ошибки в расчетах и в выводах.

Методические рекомендации к проведению занятий с использованием активных и интерактивных форм

Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования (ФГОС СПО) одним из требований к условиям реализации основных образовательных программ обязывает использовать в учебном процессе активные и интерактивные формы проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Внедрение активных и интерактивных форм обучения – одно из важнейших направлений совершенствования подготовки обучающихся.

Активные методы обучения – формы обучения, направленные на развитие у обучаемых самостоятельного мышления и способности квалифицированно решать нестандартные профессиональные задачи. Цель обучения – развивать мышление обучаемых, вовлечение их в решение проблем, расширение и углубление знаний и одновременное развитие практических навыков и умения мыслить, размышлять, осмысливать свои действия.

Интерактивное обучение – это специальная форма организации познавательной деятельности. Она имеет в виду вполне конкретные и прогнозируемые цели:

- повышение эффективности образовательного процесса, достижение высоких результатов;
- усиление мотивации к изучению дисциплины;
- формирование и развитие профессиональных навыков обучающихся;
- формирование коммуникативных навыков;
- развитие навыков анализа и рефлексивных проявлений;
- развитие навыков владения современными техническими средствами и технологиями восприятия и обработки информации;
- формирование и развитие умения самостоятельно находить информацию и определять ее достоверность;
- сокращение доли аудиторной работы и увеличение объема самостоятельной работы студентов.

Интерактивные формы применяются при проведении аудиторных занятий, при самостоятельной работе обучающихся и других видах учебных занятий, а также при повышении квалификации.

Пример деловой игры

Деловая игра по теме «Деловое общение»

Методика проведения деловой игры

В соответствии со сценарием деловой игры руководитель (преподаватель) кратко напоминает участникам о роли концепции в осуществлении кадровой политики, ставит цели и задачи, объясняет условия, правила и порядок подведения итогов. Учебная группа разделяется на команды, и определяются лидеры, на которых возложены обязанности организации коллективного мыслительного процесса и доклад о результатах работы команды. Выделяется по одному человеку из команды в состав жюри. При свободном обмене мнениями участники определяют поле проблем и осуществляют их отбор по актуальности и реализуемости. Команды между собой не консультируются.

При разработке комплекса мер по решению основных проблем командам даются в зависимости от творческого климата и опыта участия в играх одна-две проблемы с целью обеспечения конкурентности творческого мышления.

Важным моментом проведения деловой игры является обсуждение представленных лидерами команд докладов. Преподаватель должен умело организовать дискуссию с вопросами, репликами, предметным обсуждением.

В заключение преподавателем на основании работы жюри и личного наблюдения подводятся итоги: уровень достижения цели игры, активность и творческое отношение участников, степень их осведомленности о кадровой политике, реальность предложенных мер по повышению эффективности реализации Концепции кадровой политики региона, определяется команда-победитель.

Задание 1

Цель задания: научиться правильно, определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

Условия и правила: объявляется конкурсный набор во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы:

- сотрудник отдела технического обслуживания;
- менеджер по продажам;
- бухгалтер;
- инженер;
- юрист;
- специалист отдела кадров;
- программист;
- начальник охраны труда и техники безопасности.

В своем выступлении Вы должны:

- 1) охарактеризовать мотивы, побудившие Вас принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- 2) продемонстрировать профессиональную компетентность;
- 3) описать свои личные качества;
- 4) рассказать о том, что нового и полезного Вы можете принести фирме.

Задание 2

Цель задания - получение навыков работы с групповым методом выявления профессиональных качеств менеджера.

Задание. Сформулируйте перечень основных профессиональных признаков менеджера с учетом требуемых знаний и навыков и личностных характеристик.

1) Профессиональные качества менеджера:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Деловая игра

Метод мозговой штурм

Используя метод «мозгового штурма», примите управленческое решение в следующей ситуации:

В ряде азиатских стран, не будем уточнять в каких, производят фирменные кроссовки. Руководство фирмы столкнулось с проблемой воровства готовой продукции на предприятиях в этих странах, причем никакие традиционные меры борьбы с этим явлением, такие как усиление мер контроля на проходных, установка камер наблюдения и прочее, ощутимых результатов не дали. Как быть?

Лекция по форме аналогична лекции-дискуссии, но в этом случае обсуждаются конкретные ситуации из реальной практики. Аудитории предлагается сформулировать технические направления разрешения возникшей ситуации. Изложение материала лекции строится как реализация возможных решений, предложенных аудиторией. Конечно, преподаватель направляет предлагаемые варианты решения проблемы в русло материала лекции.

Методические рекомендации по составлению презентаций

Презентация – это последовательность слайдов (кадров). Каждый слайд может содержать текст, рисунки, анимацию, видео и звук.

Этапы создания презентации

1. Создание сценария.
2. Продумывание содержания слайдов и сопровождающего текста.
3. Разработка презентации с помощью программного средства.

Требования к оформлению презентаций

1. Определение структуры презентации, организация гиперссылок.
2. Определение структуры и содержания каждого слайда (для текстовых слайдов соблюдение правила «не более 13 строк на одном слайде, не более 26 символов в одной строке»). Допускается существование подробных текстовых слайдов справочного характера (для индивидуальной работы пользователя с презентацией). Переход к справке организуется по гиперссылке.
3. Выбор стиля презентации (полей, фона, шрифтов заголовков и подзаголовков, основного текста, формата нумерованных и маркированных списков, межстрочных интервалов, цвета текста, способов анимации текста и иллюстраций, звуковых эффектов, режимов показа и пр.).
4. Отбор иллюстраций (рисунков, фото, видео, моделей и пр.) для презентации, способов их размещения в презентации и вызова (появление на слайде презентаций не должно перекрывать другие объекты, включая тексты).
5. Обоснованность использования дополнительных медиаобъектов (иллюстраций, анимации, видео и пр.) в презентации с точки зрения методической и психолого-педагогической целесообразности.
6. Допускается озвучивание презентации и ее демонстрация в автоматическом режиме.
7. Минимизация объема «памяти», требуемой для хранения презентации.

«Правила создания презентаций»

- следует помнить, что основное назначение презентации – поддержка наглядности!
- изложить материал просто и понятно.
- текст должен без труда читаться.
- если по ходу показа презентации необходимо делать записи, то данный текст полезно разместить этот текст на отдельном слайде крупным легкочитаемым шрифтом.
- не следует использовать близкое по цвету оформление для фона и текста – получаемое на экране изображение всегда получается менее ярким, чем на экране компьютера, и может случиться так, что текст будет неразличим.
- не должно быть очень много текста.
- иллюстрации по теме.
- используемые картинки и фотографии должны быть хорошего качества, высокого разрешения.
- красивое оформление, помогающее раскрыть тему.
- анимация должна «помогать показу презентации, а не мешать» и своим наличием, и скоростью эффектов анимации.

Критерии оценивания презентации

	3 балла	4 балла	5 баллов
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Коллективная работа	Большинство членов команды участвует, но продуктивность деятельности очень разнообразна.	Работа над материалом равномерно распределена между большинством участников команды.	Слаженная работа в группе. Вся деятельность равномерно распределена между членами команды.

Примерное задание по составлению презентаций

В рамках изучения темы необходимо выполнить презентацию по теме «Менеджмент».

Презентации, которые целесообразно рассмотреть представлены ниже (пример).

1. История развития менеджмента как науки.
2. Концепции и функции менеджмента.
3. Характеристика и виды организационных структур управления.
4. Особенности ведения деловых переговоров.
5. Власть и лидерство: сущность и значение.
6. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
7. Управление персоналом на предприятии.
8. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
9. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.

10. Принятие управленческих решений и пути повышения их эффективности.
 11. Деловая этика менеджера.
 12. Сущность и значение самоменеджмента.
 13. Зарубежный опыт управления организацией.
 14. Стратегическое планирование и его значение.
 15. Харизматичность менеджера: сущность, значение и способы развития харизмы.
 16. Основные методы определения эффективности управления.
 17. Основные модели принятия решений.
 18. Современная модель управления организацией.
 19. Реинжиниринг: характеристика и значение.
 20. Характеристика тайм-менеджмента.
 21. Виды рисков в менеджменте.
 22. Женщина-руководитель: опыт и проблемы управления.
 23. Современные стили управления.
 24. Формальное и неформальное управление.
 25. Роль менеджмента в развитии общества.
 26. Делегирование полномочий: понятие, цели.
 27. Стрессоустойчивость как фактор эффективной деятельности менеджера.
- Профилактика стресса.
28. Теории мотивации в менеджменте.
 29. Контроль как функция менеджмента. Виды контроля.
 30. Эмоциональный интеллект менеджера.
 31. Понятие и типология карьеры. Планирование карьеры и развития.
 32. Влияние силы мотивации на результативность деятельности. Закон Йеркса-Додсона.
 33. Особенности менеджмента в малом бизнесе.
 34. Менеджмент в крупных российских фирмах: достоинства и недостатки.
 35. Социально-психологические методы управления.

Формы текущего, промежуточного и итогового контроля

По дисциплинам предусмотрены следующие формы контроля знания студентов:

1. Текущий контроль проводится систематически с целью установления уровня овладения студентами материалом. В течение семестра в соответствии с программой курса выполняются лабораторные работы и проводится опрос студентов по каждой теме.

2. Промежуточный контроль проводится с целью определения качества усвоения лекционного материала и части дисциплины, предназначенной для самостоятельного изучения. Наиболее эффективным является его проведение в письменной форме в виде рефератов и тестовых заданий, составленных по разделам дисциплины с использованием специального программного обеспечения.

Отвечая на тесты, студенты смогут в предельно сжатые сроки систематизировать знания, приобретенные в процессе изучения дисциплины, сосредоточить свое внимание на основных понятиях, сформулировать примерную структуру ответов на важные экзаменационные вопросы.

Результаты промежуточного контроля по оценке рефератов фиксируются в «Ведомости текущего контроля знаний в семестре».

3. Итоговый контроль. Для контроля усвоения данной дисциплины предусмотрен д.ф.к., на котором студентам необходимо ответить на тест. Оценка поданной дисциплине является итоговой по курсу и проставляется в приложении к диплому.

Критерии оценки к д.ф.к.:

Оценки «отлично» заслуживает обучающийся, обнаруживавший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой учебной дисциплины. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

Оценки «хорошо» заслуживает обучающийся, обнаруживавший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, 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 обучающийся, обнаруживавший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на зачете и при выполнении заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает обучающийся, обнаруживавший пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении заданий по программе учебной дисциплины.

**Перечень вопросов для подготовки к д.ф.к.
по ОП. 12 «Менеджмент в профессиональной деятельности»
для специальности
09.02.07 Информационные системы и программирование (5 семестр)**

1. Менеджмент: понятия, сущность и функции менеджмента.
2. Понятие внутренней внешней среды организации.
3. Понятие структуры управления. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Сущность и различия.
4. Типы организационных структур. Преимущества и недостатки структур управления.
5. Требования и принципы, предъявляемые к организационным структурам.
6. Понятие функций управления. Функция планирования
7. Характеристика организационной функции.
8. Мотивация как функция управления
9. Контрольная функция в менеджменте туризма.
10. Сущность методов управления. Их классификация.
11. Понятие и характеристика стилей руководства.
12. Содержание и классификация управленческих решений.
13. Этапы процесса принятия управленческих решений.
14. Условия эффективности управленческих решений.
15. Организация и контроль за исполнением решений
16. Организация и проведение деловых переговоров.
17. Методы принятия управленческих решений и их характеристика.
18. Качества менеджера, работа менеджера,
19. Создание системы мотивации труда.
20. Этика психология делового общения.
21. Понятие стратегического управления организацией.
22. Основные виды стратегий.
23. Эффективность управления: понятие, критерии, показатели, методы оценки.
24. Внешние связи и возможности менеджмента. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества.

Методические указания по выполнению тестовых заданий

Тест входит в состав комплекса оценочных средств и предназначается для текущего контроля и оценки знаний и простых умений аттестуемых, соответствующих основным показателям оценки результатов подготовки по дисциплине.

Тестовые задания предусматривают закрепление теоретических знаний, полученных студентом во время занятий по данной дисциплине. Их назначение – углубить знания студентов по отдельным вопросам, систематизировать полученные знания, выявить умение проверять свои знания в работе с конкретными материалами.

Перед выполнением тестовых заданий надо ознакомиться с сущностью вопросов выбранной темы в современной учебной и научной литературе, в том числе в периодических изданиях. Материалы нужно подбирать так, чтобы все теоретические вопросы темы были раскрыты (можно использовать актуальный опыт).

При подготовке к решению тестовых заданий необходимо использовать нормативно-правовую документацию по выбранной проблеме. Выполнение тестовых заданий подразумевает и решение задач в целях закрепления теоретических навыков.

В тестах предусмотрены задачи различных типов: закрытые тесты, в которых нужно выбрать один верный вариант ответа из представленных, выбрать несколько вариантов, задания на сопоставление; а также открытые тесты, где предстоит рассчитать результат самостоятельно, заполнить пропуск. В закрытых вопросах в формулировке задания может быть указано «выберите несколько вариантов ответа», в противном случае в задании один верный вариант ответа.

Задания для проведения дифференцированного зачета ОП. 12 «Менеджмент в профессиональной деятельности»

Тестовые вопросы:

Задание №1		
<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
Перечислите вторичные потребности человека		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	+	признание и самоутверждение
2)	-	физиологические потребности
3)	+	самовыражение
4)	-	безопасность и защищенность
5)	+	принадлежность и причастность

Задание №2		
<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
Перечислите первичные потребности человека		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	+	безопасность и защищенность
2)	+	физиологические потребности
3)	-	принадлежность и причастность
4)	-	самовыражение

5)	-	признание и самоутверждение
----	---	-----------------------------

Задание №3

(Выберите правильные ответы)

основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)	+	мотивация
2)	+	планирование
3)	+	контроль
4)	-	финансирование

Задание №4

(Выберите правильные ответы)

элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят...

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)	+	классический стиль кабинета
2)	-	яркие краски в одежде
3)	+	строгий деловой костюм
4)	-	доброжелательную атмосферу общения

Задание №5

(Выберите единственно правильный ответ)

ключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	выбор оптимального варианта решения
2)	-	уяснение проблемы
3)	-	постановка задачи
4)	-	разработка вариантов решения

Задание №6

(Выберите единственно правильный ответ)

согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	принуждении
2)	-	вознаграждении
3)	-	убеждении
4)	-	компромиссе

Задание №7

Выберите единственно правильный ответ)

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

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	согласования
2)	-	кооперации
3)	-	взаимного подчинения
4)	-	доверия

Задание №8

(Вставить слово)

Теория менеджмента под _____ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	делегированием
2)	-	централизацией
3)	-	децентрализацией
4)	-	«маятником концентрации»

Задание №9

(Выберите правильные ответы)

Выберите методы, входящие в группу организационно-регламентирующих методов управления...

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)	+	инструкция
2)	+	приказ
3)	-	убеждение
4)	-	премирование

Задание №10

Выберите неверное утверждение

Менеджмент – это...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	деятельность, направленная на получение прибыли на основе эффективного использования материальных и человеческих ресурсов
2)	+	способ управления
3)	-	вид профессиональной деятельности
4)	-	наука управлять

Задание №11

Выберите неверное утверждение.

Задачами управления являются:

Выберите один из 6 вариантов ответа:

1)	-	совершенствование производственного процесса
2)	-	снижение затрат на производство
3)	-	внедрение новейших наукоемких технологий
4)	-	организация производства конкурентоспособных товаров
5)	+	снижение заработной платы работников
6)	-	повышение качества продукции

Задание №12

Выберите единственно правильный ответ)

Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	акционеры, конкуренты, поставщики
2)	+	перечисленное
3)	-	государственные органы, местные органы власти
4)	-	потребители, торговые предприятия, местные органы власти

Задание №13

Выберите единственно правильный ответ)

Целью планирования деятельности организации является

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	определение целей, сил и средств
2)	-	обоснование затрат
3)	-	ценности работников
4)	-	обоснование сроков

Задание №14

Выберите единственно правильный ответ)

решение о распределении полномочий между руководителями принимается в процессе:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	планирования
----	---	--------------

2)	-	контроля
3)	-	исследования
4)	+	организации

Задание №15

Выберите единственно правильный ответ)

Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	передается ответственность нижестоящему руководителю
2)	+	передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
3)	-	передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
4)	-	назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

Задание №16

Выберите единственно правильный ответ)

Система контроля в организации обычно состоит из:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	предварительного, текущего и заключительного
2)	-	предварительного и заключительного
3)	-	только из текущего контроля
4)	-	текущего и заключительного

Задание №17

Выберите несколько правильных ответов

Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)	+	потребность в принадлежности
2)	-	потребность в самовыражении
3)	+	потребность во власти
4)	-	потребность в безопасности

Задание №18

Выберите единственно правильный ответ)

Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации

принят по функциональному признаку?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
2)	-	созданы цеха на предприятии по производству мягкой мебели, кухонной мебели, офисной мебели
3)	-	созданы филиалы предприятия в пяти городах
4)	-	созданы отделы на предприятии, равные по численности

Задание №19

Выберите единственно правильный ответ)

Экономическим методам управления относят

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	все перечисленное выше
2)	-	издание приказов и распоряжений
3)	+	система заработной платы и премирования
4)	-	внушение убеждение

Задание №20

Линейно-функциональная (штабная) структура управления - это

Укажите соответствие для всех 3 вариантов ответа:

1)	3		1)	тип организационной структуры, которая организуется путем совмещения структур двух типов: линейной и программно-целевой
2)	1		2)	иерархическая система руководителей, каждый из которых осуществляет единоличное управление подчиненными ему руководителями нижестоящей ступени, выполняя все функции управления
3)	2		3)	иерархическая система линейных руководителей, при каждой из которых имеется штаб (аппарат) управления, состоящий из отделов, специализирующихся на выполнении отдельных функций управления

Задание №21

Процесс обмена информацией в организации это:				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)	1	Коммуникация	1)	
2)	4	Коммуникационный процесс	2)	
3)	2	Коммуникационная сеть	3)	
4)	3	Коммуникативная компетентность	4)	

Задание №22		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
Внешняя среда характеризуется:		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	стабильностью, предсказуемостью, управляемостью
2)	-	сложностью, масштабностью, предсказуемостью
3)	+	сложностью, непредсказуемостью, подвижностью

Задание №23		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
Социальная ответственность организации — это отклик организации на проблемы общества и оказание помощи в их разрешении. Что может быть примером социальной ответственности?		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	+	ответственность, гуманность в поведении организации по отношению к членам общества, любая помощь
2)	-	соблюдение законов работниками организации
3)	-	оказание посильной финансовой помощи обществу

Задание №24		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
Наличие в организации должностных инструкций позволяет:		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	повысить квалификацию работников
2)	-	расширить предприятие, открыть филиал
3)	+	четко распределить полномочия и зоны ответственности

Задание №25		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
Делегирование полномочий — это:		

Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	отказ от полномочий
2)	+	передача полномочий
3)	-	превышение полномочий

Задание №26

(выберите единственно верный ответ)

Поставщики, конкуренты, потребители, местные органы управления — это:

Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	факторы внутренней среды
2)	+	факторы внешней среды прямого воздействия
3)	-	факторы внешней среды косвенного воздействия

Задание №27

(выберите единственно верный ответ)

Какие из перечисленных ниже факторов относятся к факторам внутренней среды организации:

Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	цели, задачи, технология, реклама, персонал
2)	-	потребители, поставщики, местные органы управления
3)	+	цели, задачи, технология, структура, персонал

Задание №28

(выберите единственно верный ответ)

Какой организации не существует:

Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	неформальной
2)	-	формальной
3)	+	адаптивной

Задание №29

(выберите единственно верный ответ)

Как называется наиболее общая цель организации?

Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	+	миссия
2)	-	план
3)	-	задача

Задание №30

(выберите единственно верный ответ)

Какую цель обычно организация перед собой не ставит?

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	-	приумножение прибыли
2)	-	сокращение производства
3)	+	выживание

Задание №31

(выберите единственно верный ответ)

Какие качества должны быть развиты у менеджера?

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	-	медлительность, осторожность, исполнительность
2)	-	терпение, усидчивость, пунктуальность
3)	+	коммуникабельность, решительность, ответственность

Задание №32

(выберите единственно верный ответ)

Делегирование полномочий является:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	+	обязательным элементом управления
2)	-	желательным элементом управления
3)	-	нежелательным элементом управления

Задание №33

(выберите единственно верный ответ)

Общие цели формируются и устанавливаются:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	+	на основе общей миссии организации
2)	-	верны оба ответа
3)	-	на основе ценностей и целей высшего руководства

Задание №34

(выберите единственно верный ответ)

Анализ внешней среды организации производится с целью:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	-	определить ресурсный потенциал организации
2)	+	определить угрозы и возможности, с которыми сталкиваются организации
3)	-	определить сильные и слабые стороны организации

Задание №35

(выберите единственно верный ответ)

Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	+	получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции
2)	-	осуществлять реализацию выпущенной продукции
3)	-	изучать ассортимент конкурентов

Задание №36

(выберите единственно верный ответ)

Идеальная модель организации менеджмента на предприятии включает:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	-	контроль и мотивацию работников
2)	-	умелую организацию работы
3)	+	доверие и уверенность в подчиненных

Задание №37

Изучив картинку, определите какой тип имеет приведенная организационная структура управления?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Программно-целевая
2)	-	Линейно-функциональная
3)	-	Функциональная
4)	+	Линейная

Задание №38

Какой тип имеет приведенная организационная структура управления (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Линейно-штабная
2)	+	Матричная
3)	-	Линейно-функциональная
4)	-	Программно-целевая

Задание №39

Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	Линейно-функциональная
2)	-	Линейная
3)	-	Программно-целевая
4)	-	Матричная

Задание №40

Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?

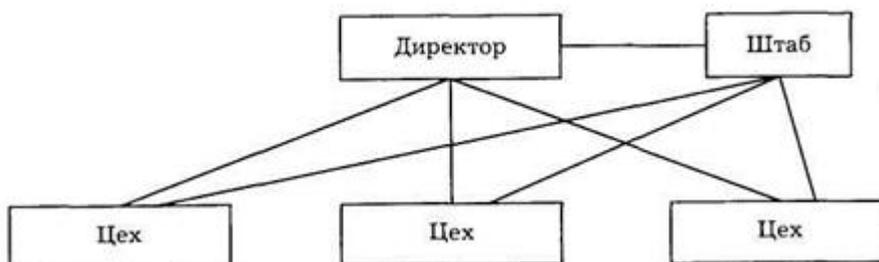


Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Линейная
2)	-	Ограниченного функционализма
3)	+	Линейно-штабная
4)	-	Функциональная

Задание №41

Каков тип структуры, приведенной на рисунке (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Линейно-функциональная
2)	-	Ограниченного функционализма
3)	-	Функциональная
4)	+	Линейно-штабная

Задание №42

Состав, количество звеньев и уровней, их взаимосвязь и соподчиненность — это (укажите правильный ответ):

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	Структура управления
2)	-	Принципы управления
3)	-	Хозяйственный механизм
4)	-	Функции управления

Задание №43

Менеджмент и управление — это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	одно и то же;
----	---	---------------

2)	-	разные, не связанные друг с другом понятия;
3)	+	взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является функцией управления;

Задание №44

Соотношение понятий управление и менеджмент следующее:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	понятие «менеджмент» шире;
2)	-	понятие «управление» шире;
3)	+	понятие «менеджмент» значительно шире;
4)	-	эти понятия — синонимы

Задание №45

Субъект управления — это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	орган, осуществляющий управленческие воздействия;
2)	-	любой орган в системе управления;
3)	+	орган, воспринимающий управленческие воздействия человека
4)	-	

Задание №46

Административные методы управления основываются на:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	на законодательных и нормативных актах;
2)	-	на экономических интересах объектов управления;
3)	-	на воздействии на социально-бытовые условия работающих;
4)	-	на штрафных санкциях

Задание №47

По схеме, которую предложил Ф. Герцберг, «факторами контекста» являются (выберите несколько):

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	способ и стиль управления, способ контроля со стороны руководства;
2)	+	условия труда (комфорт, шум, освещенность и т.д.);

3)	-	личная ответственность;
4)	-	заработок, статус;
5)		продвижение по службе

Задание №48

К факторам прямого воздействия относятся:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы,
2)	-	международные события, состояние экономики, социально-культурные факторы
3)	-	

Задание №49

К факторам косвенного воздействия относятся:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	все факторы, оказывающие влияние на организацию;
2)	-	правительственные учреждения;
3)	+	состояние экономики, политические и социально-культурные факторы, научно-технический прогресс, глобализация;
4)	-	все ответы неверны

Задание №50

Власть — это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	возможность влиять на других;
2)	-	специфическое воздействие на подчиненных;
3)	-	совокупность способов воздействия на подчиненных;
4)	-	любое влияние на людей.
5)	+	способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей

Задание №51

Харизма — это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	власть примера или власть на силе личных качеств или способностей лидера;
2)	-	экспертная власть;

3)	-	законная власть;
4)	-	власть, основанная на вознаграждении;
5)	-	власть, основанная на принуждении

Задание №52

Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	определение критериев решения проблемы
2)	-	формулирование
3)	+	признание проблемы
4)	-	оценка альтернатив
5)	-	разработка альтернатив

Задание №53

Какая функция управления обеспечивает согласование и взаимосвязь всех остальных?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	планирование
2)	-	организация
3)	+	координация
4)	-	мотивация
5)	-	контроль

Задание №54

Какова основная современная тенденция в развитии организации?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	снижение значимости иерархий
2)	-	снижение организованности
3)	-	разукрупнение организаций
4)	-	ускорение в развитии организаций
5)	-	

Задание №55

Кем прежде всего должен быть менеджер?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	психологом
2)	-	специалистом данной отрасли
3)	+	специалистом по управлению

4)	-	социологом
5)	-	экономистом

Задание №56

Какое утверждение правомерно для лидера?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	он ведет за собой
2)	-	он командует
3)	-	он просто существует
4)	-	он организует работу
5)	-	он управляет

Задание №57

Какие существуют формы влияния менеджеров на подчиненных?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	убеждение, участие
2)	-	формальное, неформальное
3)	-	экспертное, законное
4)	-	системное
5)	-	

Задание №58

Что такое убеждение исполнителя?:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	воздействие на исполнителя
2)	+	передача точки зрения
3)	-	беседа с подчиненным
4)	-	
5)	-	

Задание №59

Как называют конфликт, при котором два руководителя предъявляют к одному работнику противоречивые требования?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	внутриличностным
2)	-	межличностным
3)	-	между личностью и группой
4)	-	

5)	-	
----	---	--

Задание №60		
Кто такой менеджер?		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	профессиональный управляющий в условиях рынка
2)	-	любой работник аппарата управления
3)	-	профессиональный управляющий в любой социальной сфере
4)	-	
5)	-	

Количество вариантов задания для экзаменуемого – 3 варианта.

Время выполнения задания – 80 мин

Оборудование: бланк с вопросами теста, бланк для ответа.

Критерии оценки аттестуемых

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если до 90% задания выполнены правильно;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если от 80% до 89% задания выполнены правильно;
- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если от 70% до 79% задания выполнены правильно;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если выполнено менее 69% задания;

СОДЕРЖАНИЕ

Методические рекомендации по написанию лекций.....	3
Краткое изложение лекционного материала	5
Методические рекомендации по выполнению практических работ	28
Примеры практического занятия	30
Методические рекомендации к проведению занятий с использованием активных и интерактивных форм.....	41
Методические рекомендации по составлению презентаций.....	44
Формы текущего, промежуточного и итогового контроля	47
Методические указания по выполнению тестовых заданий	49

Фисенко Евгения Александровна,
Преподаватель ФСПО АмГУ