

АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»

Приложение 1
к рабочей программе дисциплины (модуля)
Б1.Б.18 «Менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) Б1.Б.18 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Направление подготовки	<i>38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата)</i>
Направленность (профиль)	<i>Бухгалтерский учет, анализ и аудит</i>
Формы обучения	<i>очная, очно-заочная, заочная</i>

СОДЕРЖАНИЕ

1. Методические рекомендации обучающимся по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа	2
2. Задания для самостоятельной работы обучающихся.....	3
3. Методические рекомендации по подготовке к зачету, зачету с оценкой.....	14
4. Методические рекомендации по написанию доклада	14
5. Словарь основных терминов.....	16

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ ЛЕКЦИОННОГО И СЕМИНАРСКОГО ТИПА

Самостоятельная работа, являясь основным видом обучения, предполагает изучение рекомендованных литературных источников (основной и дополнительной литературы) в интересах доработки лекций и подготовки к лабораторным работам, семинарским и практическим занятиям.

Доработку лекции целесообразно осуществлять в течение 2-3-х дней после её проведения. Для этого необходимо прочитать сделанные записи, подчеркнуть (выделить) вопросы, заголовки и основные положения лекции, тщательно изучить ключевые слова и понятия данной темы занятия. В случае необходимости следует более подробно самостоятельно рассмотреть вопросы лекции, дополнив материалом из других источников. При этом следует учесть, что конспект лекции должен максимально полно раскрывать содержание изучаемой темы.

К семинарским и практическим занятиям следует готовиться заранее. Для этого необходимо детально изучить план соответствующего занятия, подобрать учебную литературу. Желательно по каждому вопросу предстоящего занятия сделать небольшой конспект, отразив в нем ключевые моменты. В случае выбора доклада, рекомендованного на семинаре, целесообразно поставить об этом в известность преподавателя и проконсультироваться у него по поводу структуры и содержания доклада. Кроме выступления на семинаре, обучающийся должен быть готов к рецензированию докладов, сделанных товарищами, и внесению дополнений к имеющимся выступлениям.

В ходе подготовки к семинарскому или практическому занятию обучающийся должен повторить лекционный материал по данной теме, изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. В целях более полного усвоения учебного материала следует также изучить основные термины и вопросы для самоконтроля по данной теме. Подготовка к семинару или практическому занятию должна обеспечивать активное участие каждого студента в обсуждении всех вопросов, вынесенных для рассмотрения на каждом занятии.

С целью более эффективного усвоения учебного материала обучающиеся в процессе самостоятельной работы должны использовать словарь основных терминов курса и вопросы, предназначенные для самоконтроля, а также подготовиться к решению тестов и заданий, предназначенных для проведения семинаров и практических занятий.

2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ а) при чтении лекций

Тема 1. Деятельность и управление. Эволюция менеджмента.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции.

При изучении данной темы обучающиеся должны разобраться с основными понятиями, используемыми при изучении данной дисциплины.

Следует изучить сущность категорий «деятельность» и «управление». Управление совместной деятельностью и усложнение управления. Далее следует понять необходимость управления как элемента цивилизации, взаимосвязи проблем производства и систем управления. Особое внимание следует уделить рассмотрению процесса преобразования посредством менеджмента общества, экономики, науки, культуры, что отразилось в изменении школ менеджмента, школы научного управления, концепции бюрократии, школы классического управления, доктрины человеческих отношений и поведенческих наук.

Ключевые слова: концепции менеджмента, признаки менеджмента, типология менеджмента, менталитет, национальные черты менеджмента, школы менеджмента.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 2. Повторить вопрос: концепция потребностно-мотивационной регуляции деятельности и поведения (дисциплина «Психология»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 2. Менеджмент как тип управления. Основные категории менеджмента.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции.

Следует уделить внимание анализу современных взглядов ученых на развитие менеджмента с позиций единства его теории и практики. Надо уяснить состав основных категорий менеджмента. Цель, средства и задачи менеджмента субъект и объект, функции, методы, принципы управления, виды менеджмента. Необходимо знать, что принципы менеджмента и управления не противостоят друг другу, а находятся во взаимодействии. Надо ясно и доказательно обосновать принципы общего управления и принципы менеджмента и различать диалектическую взаимозависимость процессного, системного и ситуационного подхода управления в менеджменте.

Далее при доработке темы надо освоить содержание менеджмента как типа управления в условиях рыночной экономики, его концепции, принципы, функции в разных национальных школах.

Ключевые слова: управление, менеджмент, методологические основы, ключевые категории в теории менеджмента, концепция менеджмента, его принципы и характеристики, взаимодействие принципов.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 3. Повторить вопрос: социальная

роль и социальный статус (дисциплина «Психология»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.

4.Подготовиться к семинару.

Тема 3. Личность, полномочия и профессионализм менеджера.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Следует выделить особенности российского менеджмента и факторы, определяющие структуру личности труда менеджеров - руководителей различного уровня, занимающих постоянную должность в организации и наделенных полномочиями в области принятия решений в разных сферах деятельности организации.

Далее надо оценить как личность и полномочия менеджера влияют на эффективность управления в системе общего и функционального менеджмента. В любой организации общий и функциональный менеджмент существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их соотношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации.

Надо твердо усвоить, что пути повышения эффективности менеджмента лежат в профессионализме применении ситуационного подхода в управлении, в изменении качества управления в инновационном и высокотехнологическом производстве, в признании социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом.

Ключевые слова: структура личности менеджера, полномочия в управлении, профессионализм менеджеров, общий менеджмент, функциональный менеджмент, ситуационный подход в менеджменте, качество управления в организации.

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Изучить категориальный аппарат.
- 2.Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 4. Повторить вопрос: функции и организационные структуры (дисциплина «Менеджмент»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
- 4.Подготовиться к семинару.

Тема 4.Система функций менеджмента и процесс управления.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Изучение данной темы необходимо начать с изучения трёх ведущих факторов менеджмента функций, полномочий, компетенций. Далее следует изучить факторы формирования системы функций менеджмента, и их воплощение в процессе построения системы управления.

Следует уяснить взаимообусловленность основных характеристик системы менеджмента: целей, функций, полномочий, трудоёмкости функций и объекта менеджмента. Надо освоить содержательные характеристики функций менеджмента по составу их задач и способов их решения. Далее надо изучить взаимосвязь общих функций управления в контуре управления и процесс взаимодействия между элементами и структурами предприятия.

Ключевые слова: цели, функции, полномочия, трудоёмкость функций, компетенции, централизация и децентрализация менеджмента, механизмы менеджмента.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 5. Повторить вопрос: психические познавательные процессы (дисциплина «Психология»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 5. Типология и методы менеджмента. Самоменеджмент .

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Обучающимся при доработке конспекта надо усвоить роль методов воздействия на персонал в процесса управления.

Затем для понимания выбора востребованных методов воздействия следует освоить функциональное разделение управленческого труда по видам работ и процесс управления как совокупность взаимосвязанных функций менеджмента.

Следует понять как в условиях новизны и сложности рыночного окружения менеджмент вырабатывает методы управления организацией, основанные на гибком реагировании к изменениям во внешней среде.

Особое внимание следует уделить системе организационно-административных, экономических, социально-психологических методов, а также методов самоменеджмента.

Следует обратить внимание, что в условиях внешней непредсказуемости важно освоить методы разработки управленческих решений как способов реального разрешения проблем.

Ключевые слова: способ; система правил, приемов воздействия; направленность методов управления; специфика приемов и способов воздействия; система методов; организационная форма воздействия и ситуация; самоменеджмент.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 6. Повторить вопрос: определение профессиональной мотивации персонала (дисциплина «Менеджмент»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 6. Потенциал мотивации в процессах менеджмента.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Обучающимся при изучении данной темы надо твердо усвоить, что в системе организационных и трудовых отношений главным является заинтересованность работников в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее, а это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано.

Надо исходить из того в содержательных и процессуальных теориях мотивации и в современных мотивационных технологиях имеется огромный потенциал производительности труда работников.

При усвоении материала необходимо овладеть использованием стимулирования, как побуждения работников к активной деятельности с помощью внешних фак-

торов и мотивированием, как созданием у работников внутреннего побуждения к труду. Поэтому всегда следует искать мотив поведения работника.

Ключевые слова: потребность; мотив; мотивация; стимул; стимулирование персонала; трудовая активность; удовлетворенность; производительность.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 7. Повторить вопрос: внешние ограничения и условия функционирования организации (дисциплина «Менеджмент»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 7. Менеджмент организации в условиях неопределенности ее развития.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

При изучении темы обучающимся необходимо понимать как формируются компетенции - умения диагностировать кризис в развитии организации.

Далее надо овладеть умениями анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы во внешней и внутренней среде организации. Только при этих условиях следует с пониманием разобраться в реализации путей нейтрализации неопределенности ситуации - координация стратегического и тактического планирования, определяющая содержание деятельности менеджмента, регулирование соотношения централизации и децентрализации в управлении.

При обеспечении устойчивой трудовой мотивации персонала желательно использовать материал темы 6.

Развитие готовности и устойчивости менеджеров при работе в условиях риска - надо обратиться к теме 3.

Ключевые слова: кризис; классификация последствий кризисов; мотивация труда; реинжиниринг; реструктуризация; риск; стимуляция; трудовая активность.

Задание для самостоятельной работы

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 8. Повторить вопрос: система взглядов на развитие российского менеджмента (дисциплина «Менеджмент»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 8. Теория организации в системе научных знаний.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Обучающимся следует при изучении темы понять важность и подлинную научность теории организации, которая базируется на концепциях и достижениях таких наук, как: теория социальных явлений (И. Пленге, Т. Катарбинский); организация труда и управления (А. Файоль, М. Вебер, П. Керженцев, А. Гастев); биологическая теория организации (Д. Ходцейн, В. Риттер, И. Икскул); общая теория систем Л. фон Берталанфи и кибернетика Н. Винера.)

Далее надо усвоить как теория организации - междисциплинарная область зна-

ния, возникшая на стыке естественных, технических и общественных наук используется менеджментом в качестве объекта управления. Для этого следует освоить исходные понятия теории организации: система, организация, самоорганизация, структура.

Важно изучить всеобщий характер организационных отношений «целое - часть», и конкретные связи теории организации с физическими и биологическими науками, кибернетикой, социологией, юриспруденцией, экономикой, психологией, этнографией, историей и др.

Ключевые слова: организация; организованность; признаки системы; конструкция системы; цель, для достижения которой создана система; интеграционные процессы, цели, миссия, организация, входы и выходы открытой системы; функции и процесс управления, выходы материалов, энергии и информации; оптимальное (предпочтительное) сочетание элементов системы.

Задание для самостоятельной работы

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 9. Повторить вопрос: формирование административной школы в управлении (дисциплина «Менеджмент»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 9. Законы и принципы организации систем.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Обучающимся следует начать изучение темы с общих организационных законов, усваивая главные, сущностные особенности применительно к организации как объекту управления менеджмента. Так, закон развития определяет, что организации как системы находятся в динамическом режиме — развитии.

Закон самосохранения и механизм устойчивости следует понимать как сохранение системы в изменяющейся внешней среде.

Закон самосохранения реализуется в устойчивости организации по отношению к внешним и внутренним возмущениям — таково условие существования системы, а устойчивость организации относительна: система, вполне устойчивая в одних условиях, окажется неустойчивой в других.

Закон равновесия утверждает всякая организация как система подвижного равновесия стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность.

Закон относительных сопротивлений определяет, что в каждый момент времени организация - система подвергается воздействиям разного рода в разных частях (на разные компоненты), с разными усилиями. Независимо от этого ее устойчивость обусловлена относительно наименьшей устойчивостью одного из элементов.

Применительно к производственно-хозяйственной системе закон синергии—это такое приращение ресурсного потенциала организации в процессе совместной деятельности ее для достижения поставленной цели, при котором полученный результат больше чем простое сложение используемых ресурсов. Такой же подход должен быть и применительно к принципам организации систем: принципу концентрическо-

го действия, принципу организации, принципу статической и динамической организации.

Ключевые слова: общие организационные законы структуры; закон развития; закон самосохранения и механизм устойчивости; закон самосохранения; закон равновесия; закон относительных сопротивлений; закон синергии; принципы организации систем.

Задание для самостоятельной работы

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 10. Повторить вопрос: задачи организации по отношению к внешней среде (дисциплина «Менеджмент»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 10. Организационные структуры управления предприятием и их особенности.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Обучающимся при освоении темы надо понимать многообразие управленческих систем и их функциональные различия. Для творческого анализа этого разнообразия надо изучить структуры управления, их элементы, принципы построения.

Далее надо изучить как многообразное сочетание систем оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми, приводит к многократному увеличению числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений, следствием чего нередко является ухудшение качества функционирования менеджмента организации. Для разрешения такой проблемы обучающимся следует изучить разработанные А. Файо-лем принципы организации управления, которые можно объединить в три группы: 1) структурные принципы; 2) принципы процесса управления; 3) принципы конечного результата.

Теорию организационного потенциала следует рассматривать как проблему сложной совокупности большого количества взаимосвязанных элементов в организации — руководителей, структуры информации, систем и процедур, технологических процессов, совокупности ценностей и убеждений.

Ключевые слова: структура управления; элементы организационной структуры управления; принципы построения организационных систем управления; теория организационного потенциала; современные тенденции организации управления.

Задание для самостоятельной работы

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 11. Повторить вопрос: интеграционные процессы в менеджменте (дисциплина «Менеджмент»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 11. Основы организационного проектирования систем.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Обучающимся следует рассмотреть востребованность данной проблемы на практике в связи с тем, что на современном этапе развития общества ни одно из целостных образований, будь то экономика, политика, образование, наука, культура и др. не в состоянии встроиться в существующие структуры без проектирования его организационной системы. Далее надо проанализировать взаимозависимость любых нововведений структурного и процессного характера и предварительного проектирования их организации на конкретных примерах.

Методы организационного моделирования и приемы желательно оценить в конкретных разработках распределения полномочий и ответственности в субъекте управления при проектировании организационных структур из рекомендованных литературных источников.

При изучении подходов к проектированию организационных структур, надо учитывать, что каждый подход основан на определенном допущении преимуществ структуры.

Особое внимание обучающимся надо уделить этапам организационного проектирования и оценке изменений организационной структуры.

Ключевые слова: нововведения структурного и процессного характера; метод организационного моделирования; метод «дерева целей»; распределения полномочий и ответственности; методе аналогии и прототипов; дедуктивно-логический прием; этапы организационного проектирования.

Задание для самостоятельной работы

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к работе на лекции по теме 12. Повторить вопрос: поведение и деятельность человека (дисциплина «Психология»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.
4. Подготовиться к семинару.

Тема 12. Формирование группового поведения и команд в организации.

Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции

Обучающимся для успешного усвоения материала надо понимать, что есть объективная потребность личности в причастности к группе, общении, которая может быть реализована лишь при групповом взаимодействии.

Классификацию групп и стадии развития группового поведения надо изучать по конкретным группам, состоящих из работников, поведение и результативность которых зависят от действий других, а характеристики групп включают ряд элементов: структуру, иерархический статус, роли, нормы, лидерство, сплоченность, конфликтность, размер, задачи. Изучение темы следует начать с концепции и задач формирования группового поведения в организации.

Необходимо уяснить принципы командной работы и её составляющие: управляемость её членов на основе единой ответственности в рамках специфического функционирования; особенности структуры, стратегии, среды, культуры, системы оплаты; устойчивость стилей руководства командной работой.

Надо усвоить, что критериями эффективности групповой деятельности выступают: достижение групповых целей, удовлетворенность членов группы своим трудом, индивидуальное развитие членов группы.

Ключевые слова: групповая сплоченность; эффект синергии; структура группы, иерархический статус, роли, нормы, лидерство, сплоченность, конфликтность, размер и задачи группы; команды; команды менеджеров; команды рабочие; принципы командной работы; командообразование; сплочение команд; самоуправляемая команда.

Задание для самостоятельной работы

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Повторить вопрос: виды групп и динамические процессы в группах (дисциплина «Психология»).
4. Подготовиться к семинару.

б) при подготовке к семинарским занятиям

В случае подготовки доклада по теме семинара обучающимся необходимо проинформировать об этом преподавателя, группу и при необходимости проконсультироваться у преподавателя.

Тема 1. Деятельность и управление. Эволюция менеджмента.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Подготовить доклад по теме семинара №1.
2. Изучить вопросы семинара №1.
3. Ответить на вопросы тестов по теме семинара №1.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 2. Менеджмент как тип управления. Основные категории менеджмента.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Подготовить доклад по теме семинара №2.
2. Изучить вопросы семинара №2.
3. Ответить на вопросы тестов по теме семинара №2.

Основная литература: 1,2.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 3. Личность, полномочия и профессионализм менеджера.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Подготовить доклад по теме семинара №3.
2. Изучить вопросы семинара №3.
3. Ответить на вопросы тестов по теме семинара №3.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 4. Система функций менеджмента и процесс управления.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №4.
2. Изучить вопросы семинара №4.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №4.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема5. Типология и методы менеджмента. Самоменеджмент.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №5.
2. Изучить вопросы семинара №5.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №5.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 6. Потенциал мотивации в процессах менеджмента.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №6.
2. Изучить вопросы семинара №6.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №6.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 7. Менеджмент организации в условиях неопределенности ее развития.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №7.
2. Изучить вопросы семинара №7.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №7.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 8. Теория организации в системе научных знаний.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №8.
2. Изучить вопросы семинара №8.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №8.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 9. Законы и принципы организации систем.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №9.
2. Изучить вопросы семинара №9.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №9.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 10. Организационные структуры управления предприятием и их особенности

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №10.
2. Изучить вопросы семинара №10.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №10.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 11. Основы организационного проектирования систем.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №11.
2. Изучить вопросы семинара №11.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №11.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 12. Формирование группового поведения и команд в организации.

(для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения)

Задание для самостоятельной работы:

- 1.Подготовить доклад по теме семинара №12.
2. Изучить вопросы семинара №12.
- 3.Ответить на вопросы тестов по теме семинара №12.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

в) при подготовке к практическим занятиям

Тема 1. Деятельность и управление. Эволюция менеджмента.

(для обучающихся очной формы обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить проблемную ситуацию практического задания №1.
2. Ответить на вопросы 1-8 практического задания №1.

Основная литература: 1,2.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 2. Менеджмент как тип управления. Основные категории менеджмента.

(для обучающихся очной формы обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить проблемную ситуацию практического задания №2.
2. Ответить на вопросы 1-4 практического задания №2.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 3. Личность, полномочия и профессионализм менеджера.

(для обучающихся очной формы обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить проблемную ситуацию практического задания №3.
2. Ответить на вопросы 1-6 практического задания №3.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 4. Система функций менеджмента и процесс управления.

(для обучающихся очной формы обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить проблемную ситуацию практического задания №4.
2. Ответить на вопросы 1-13 практического задания №4.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 5. Типология и методы менеджмента. Самоменеджмент.

(для обучающихся очной формы обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить проблемную ситуацию практического задания №5.
2. Ответить на вопросы 1- 5 практического задания №5.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 6. Потенциал мотивации в процессах менеджмента.

(для обучающихся очной формы обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить проблемную ситуацию практического задания №6.
2. Выполнить задания 1 - 2 практического задания №7.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 8. Теория организации в системе научных знаний.

(для обучающихся очной формы обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить проблемную ситуацию практического задания №8.

2. Выполнить задания 1 - 3 практического задания №9.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-4.

Тема 10. Организационные структуры управления предприятием и их особенности.

(для обучающихся очной формы обучения)

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить проблемную ситуацию практического задания №10.

2. Выполнить задания 1- 4 практического задания №10.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1-3.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ, ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине.

В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой по дисциплине;
- перечень компетенций, которыми обучающийся должен владеть;
- учебно-тематическим планом дисциплины;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету, к зачету с оценкой.

Систематическое выполнение учебной работы на занятиях лекционного и семинарского типа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ ДОКЛАДА

1. Общие положения

1.1. Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

1.2. При написании доклада по заданной теме обучающийся составляет план, подбирает основные источники.

1.3. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения.

1.4. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько обучающихся, между которыми распределяются вопросы выступления.

2. Выбор темы доклада.

2.1. Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении

темы инициативу может проявить и обучающийся.

2.2. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

3. Этапы работы над докладом.

3.1. Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию.

3.2. Подбор и изучение основных источников по теме (как правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников).

3.3. Составление списка использованных источников.

3.4. Обработка и систематизация информации.

3.5. Разработка плана доклада.

3.6. Написание доклада.

3.7. Публичное выступление с результатами исследования.

4. Структура доклада:

- титульный лист;

- оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);

- введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы);

- основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);

- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);

- список использованных источников.

5. Требования к оформлению доклада.

5.1. Объем доклада может колебаться в пределах 5-7 печатных страниц.

5.2. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.

5.3. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

5.4. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

5. СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

А

Авторитаризм (фр. autoritarisme < лат. auctoritas власть, влияние) — самовластие, государственный строй, характеризующийся режимом личной власти, диктаторскими методами правления. Авторитарный — 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный.

Агрегировать [лат. aggregates присоединенный] - объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин). **Адаптация** – процесс приспособления личности, организации к изменяющимся условиям внешней среды.

Адаптация культурная – преодоление ряда коммуникативных препятствий и барьеров, таких как язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение.

Активизация – совокупность воздействий на объект, приводящих к его активности.

Атрибуция – процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

Аддитивный [лат. additio прибавление] — получаемый путем сложения; аддитивная теория чисел — часть арифметики, изучающая законы, по которым числа могут быть составлены из слагаемых того или иного вида; аддитивные свойства — свойства, связанные с геометрическими или физическими объектами так, что свойство, соответствующее целому объекту, всегда равно сумме величин, соответствующих его частям, каким бы образом объект не разбирали на части.

Администрация — составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

Альтернатива (фр. alternative < лат. alter один из двух) — 1) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями; 2) каждая их исключаящих друг друга возможностей.

Аспект (лат. aspectum взгляд, вид) — точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

Аффилиация (от англ. toaffiliate - присоединять, присоединяться) — стремление человека быть в обществе других людей. Тенденции к аффилиации возрастают при привлечении субъекта в потенциально опасную стрессовую ситуацию. При этом общество других людей позволяет ему проверить избранный способ поведения и характер реакций на сложную и опасную обстановку. В известных пределах близость других приводит к прямому снижению тревожности, смягчая последствия как физиологического, так и психологического стресса. Блокирование аффилиации вызывает чувство одиночества, порождает фрустрацию.

Б

Беседа — метод получения необходимой информации на основе вербальной коммуникации. Широко применяется в различных сферах человеческой деятельности, являясь основным способом введения субъекта в конкретную ситуацию.

Бихевиоризм [англ, behaviorism<behavior поведение] — изучение психологических аспектов поведения работников, выявление их мотиваций и предпочтений.

Бюджет — метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюрократия (от фр. bureaucratic<bureau бюро, канцелярия + гр. kratos власть, господство) — *букв.* господство канцелярии -1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества.

В

Вербальная информация - информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Верования — устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, не требующие соответствующих доказательств, которые люди используют при их восприятии.

Власть – возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп при помощи какого-либо средства: воли, авторитета, права, владения ресурсами, насилия.

Влияние – процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений.

Внешняя среда организации косвенного воздействия — факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс

Внешняя среда организации прямого воздействия — факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Внутренняя среда организации — это совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

Восприятие — единство процессов отбора и систематизации поступающей из окружения информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Г

Группа — это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Группы формальные — это группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

Д

Делегирование ответственности — передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий — передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

Департаментизация — процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»).

Деперсонализированный — обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. persona) — особа, личность).

Деструкция (лат. destructio) — разрушение, нарушение нормальной структуры чего-либо.

Децентрализация — передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

Децентрализация управления — передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диапазон потенциальных возможностей — это функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

Дилетант (иг. dilettante < лат. dilectare услаждать, забавлять) — любитель, занимающийся каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностно знакомый с какой-либо областью науки или искусства).

Дилетантизм (ит. dilettante < лат. dilectare услаждать, забавлять) — непрофессионализм, любительство, занятие каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностное знакомство с какой-либо областью науки или искусства.

Дискретный (лат. discretus) — прерывистый, состоящий из отдельных частей; дискретная величина — такая величина, между значениями которой заключено лишь конечное число других ее значений; противоп. непрерывная величина.

Дихотомия (гр. dichotomia < dicha — на две части + tome сечение) — последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на две и так далее.

Друкер Питер Ф. (1909-2005) - американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. С точки зрения П. Друкера, единство теории и бизнеса — это главная определяющая особенность эмпирической школы. Друкер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Друкер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению: необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления.

Е

Единомыслие групповое – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к согласию.

И

Идентификация – процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком, общностью или ролью.

Изменения – перемены, связанные с нестабильностью общих характеристик окружающей среды.

Инстинкт – неосознанная реакция индивида на изменения собственного состояния или окружающей среды, первично обуславливающая его возможное поведение.

Иерархия (гр. hierarchia < hieros священный + arche власть) — 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Канал — 1) линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации; 2) путь, средство для перемещения чего-либо; 3) искусственное русло, наполненное водой.

К

Коммуникабельность — способность, склонность к коммуникации, к установлению контактов и связей.

Коммуникации — процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Коммуникации вертикальные — информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

Коммуникации горизонтальные — информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

Коммуникации неформальные — обмен слухами между людьми.

Коммуникационная сеть — соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем.

Коммуникация — 1) путь сообщения, линия связи; 2) сообщение, общение. Коммуникация — передача информации от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В таком случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно; жесты; поза; тон голоса; время передачи; то, что не сказано и тому подобное) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Компенсация за действия — внешняя реакция на поведение человека, выра-

жающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает, в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий.

Компенсация отрицательная — реакция на поведение человека, при которой его желаемое поведение сразу же приводит к устранению не желаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту.

Команда – вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Команда самоуправляемая – рабочая группа, которой предоставляется практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществления контроля и ответственности за результаты.

Компания мультинациональная – многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, каждое из которых считается сравнительно самостоятельным.

Компетенция (от франц. *competence*) – совокупность знаний (результатов образования) личности, навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

Компенсация положительная - реакция на поведение человека в виде вознаграждения, которое, независимо от формы, приводит к приятным для него последствиям.

Континуум (от лат. *continuum* непрерывное, сплошное) — непрерывность, неразрывность явлений, процессов.

Континуум управленческий — непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину.

Контроль - процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

Конкуренция (от лат. *concurrentia* – соперничество) – жесткое конфликтное соперничество юридических и физических лиц в различных сферах деятельности.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать тоже самое. К. (< лат. *conflictus* столкновение) — столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Концепция (лат. *conceptio*) — 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Концепция стратегического менеджмента — система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Кооперация (< лат. *cooperatio* сотрудничество) — форма организации труда, при которой большое число людей совместно участвует в одном или в разных, но связанных между собой процессах труда.

Корпорация — широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

Критериальная база поведения — расположение человека к людям, событиям и процессам; совокупность ценностей, разделяемых им; набор верований, которых он придерживается и принципов, которым он следует в своем поведении.

Л

Лидер (< англ, leader ведущий, руководитель) - глава, руководитель политической партии, профсоюза и т.д.

Лидерство — способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

Личность — характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

М

Менеджер (англ, manager<manage — управлять) — наемный управляющий, специалист по менеджменту.

Менеджмент — 1) междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею.

Миссия организации — цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии — ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Модель — представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Модель аналоговая — представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой; пример аналоговой модели — организационная схема.

Модель математическая (символическая) - использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Модель Портера-Лоулера — комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и

удовлетворение.

Модель физическая — то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Примеры физической модели — синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места.

Мотив (фр. *motif*) - побудительная причина, повод к какому-либо действию, повод в пользу чего-либо.

Мотивации — психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. — процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

Мотивация по принципу «кнута и пряника» - намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

Н

Навык — умение, выработанное упражнениями, привычкой.

Научение поведению — устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Неопределенность внешней среды — функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функция 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.

Нивелирование [фр. *niveler* < *niveau* уровень] — 1) *геод.* определение точек земной поверхности относительно некоторой избранной точки над уровнем моря; 2) н. астрономических и геодезических инструментов — приведение основной оси инструмента в правильное положение; 3) *перен.* приведение к одному уровню, сглаживание различий.

Нормы групповые — эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе.

О

Обогащение труда — процесс структурирования трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Обработка информации — процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может

распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Общее руководство — организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общего руководства — возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

Оптимология — наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе (сформулирована Г. Хопфом (1882-1949)). Ее основная задача — анализ всех факторов, техники, процессов в различных отраслях человеческой деятельности; их классификация с учетом условий данного предприятия и уровня оптимальности, к которому следует стремиться.

Организационное окружение — та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как-рабочее место так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т.д.

Организация - 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. — процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одной из функций управления.

Организация неформальная - группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О. н. — спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Организация формальная - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Ответственность социальная - определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований. Организация может выступать спонсором спортивных состязаний, театральных постановок, т.е. поступать социально ответственно.

Ответственность юридическая — следование организации законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что она может, а чего не может.

Отношение — конкретное убеждение или чувство человека в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды.

II

План 1) намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; 2) замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

Планирование - процесс определения целей и путей их достижения. Одна из функций управления.

Подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Подразделение — составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добывающее конкретные специфические цели в рамках организационных целей.

Подсистема социотехническая — совокупность взаимосвязанных внутренних переменных организации (цели, структура, задачи, технология и люди). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

Потребность — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо.

Правила — указания, что следует делать в конкретной ситуации.

Приверженность организации — отношение работника к организации, когда он: разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности; стремится оставаться в организации, и сохраняет данное стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно; готов не только стараться для организации, но и, если надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Приемлемость роли — человек готов выполнять ту или иную роль осознанно, исходя из того, что это принесет ему определенное удовлетворение, приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Принцип [< лат. principium основа, начало] — 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и так далее; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки.

Принципы — устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения.

Принципы менеджмента — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал.

Прогнозирование — метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования.

Производительность — отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Процедуры - действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

Процесс контроля — последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс принятия решений — последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

Процесс связующий — деятельность, перекрывающая и связывающая четыре основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль в управлении. Основные связующие процессы — принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

Процесс стратегического менеджмента — совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Процесс управления — взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений.

Р

Разделение труда вертикальное — отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Разделение труда горизонтальное — разделение всей работы на составляющие компоненты.

Расположение — априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам, и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Решение — выбор альтернативы.

Решение интуитивное — выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Решение организационное — выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Решение, основанное на суждении, — выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.

С

Сантименты (< фр. sentiment чувство) — излишняя чувствительность, проявляющаяся в словах, поступках

Связующие процессы — процессы принятия решений и коммуникации, которые связывают четыре управленческие функции (планирования, организации, мотивации, контроля), обеспечивая их взаимозависимость.

Селективный — отобранный из какой-либо совокупности по заранее определенным признакам. Например, селективная информация — информация, отобранная по заранее определенным признакам.

Система [< гр. systema (целое) составленное из частей; соединение] — 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим зада

Система управления — состоит из субъекта и объекта управления; субъект управления — тот, кто управляет, объект — кем управляют.

Систематизация информации — обработка с целью приведения к определенному виду и интерпретация информации, позволяющая индивиду определенным образом реагировать на ее получение.

Ситуация конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Скалярная цепь управления - ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена

Сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать; уровень вариантности каждого фактора.

Социализация — процесс включения человека в организационное окружение, который в равной мере зависит как от характеристик этого окружения, так и от характеристик самого человека.

Специализация внутри предприятий — сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

Специализация международная - планомерный процесс концентрации изготовления определенной конструктивно и технологически однородной продукции на специально предназначенных предприятиях отдельных стран.

Специализация отрасли — приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

Специализация предприятия - производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ас-

сортимента.

Специализация производства — форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.

Спецификация (лат. specificatio < species вид, разновидность + facere делать) 1) перечисление специфических особенностей чего-либо; рас

Средства достижения цели — существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации — ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

Стандарты — конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Статус (< лат. status состояние дел, положение) — правовое положение, состояние.

Статус неформальный — позиция нахождения роли работника, придаваемая ей окружающими людьми. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами, либо возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его более высокое лидерское положение, чем это определено формальным статусом роли.

Статус формальный — позиция нахождения роли работника в иерархическом построении организации. Свидетельствует о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации.

Стереотипизация — сведение более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении. Помогает снять неопределенность, устранить неясность, и тем самым облегчить процесс познания.

Стиль руководства в контексте управления — привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия; типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стимул (лат. stimulus букв, остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) — побуждение к действию, побудительная причина.

Стратегическое планирование — процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Структура организации — логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Т

Тактика — конкретные краткосрочные стратегии.

Теория ожидания — процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием

мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей Д. МакКлеланда - содержательная модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости — процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать это дисбаланс.

Технология — совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

У

Умение — навыки в каком-нибудь деле, опыт. **Уметь** — обладать навыком, полученными знаниями, быть обученным чему-либо.

Управление — свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

Управление персоналом — функциональная сфера деятельности, задача которой — обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Основные функции управления персоналом: планирование потребности в кадрах и ее удовлетворение (поиск, отбор и высвобождение), формирование условий труда, создание системы стимулирования (вознаграждение, мотивация), а также развитие персонала. На небольших предприятиях указанные функции выполняет руководство, на более крупных — самостоятельные отделы кадров, которые в ряде вопросов делят ответственность за кадровую работу с линейными руководителями. Характер управления персоналом на предприятиях весьма различен. Оно простирается от чисто кадровой работы до управления человеческими ресурсами, при котором работника рассматривают в качестве капитала предприятия. Автономия предприятия в вопросах управления персоналом ограничена государственными нормами в отношении защиты работников и права их участия в принятии определенных решений.

Управление по целям (УПЦ) — метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод УПЦ помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Управленческий потенциал (возможности) — объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

Управленческое обследование — методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

Управляющая подсистема — уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации

Ф

Фрустрация [\lt лат. frustratio обман, расстройство, разрушение планов] — психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути достижения цели или решения задачи; переживание неудачи. Фрустрацию можно рассматривать как одну из форм психологического стресса. Различают: фрустратор (причина, вызывающая фрустрацию), фрустрационную ситуацию, фрустрационную реакцию. Фрустрация сопровождается гаммой в основном отрицательных эмоций: гневом, раздражением, чувством вины и т. д.

Функциональный потенциал — диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функция управления - обособленное направление управленческой деятельности. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции — планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

Ц

Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат.

Цели оперативные — исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

Цели операционные - цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количестве.

Цели официальные — определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Цель — один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интегра-

ции различных действий человека, а для организации — действий различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом, определяющим отношения между субъектом и объектом управления.

Ценности — набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация — 1) сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Централизация управления - сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Ш

Шум — любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.

Э

Эволюция [< лат. *evolutio* развертывание] — процесс изменения, развития.

Эволюция менеджмента — процесс изменения менеджмента, его исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Элиминировать — исключать, устранять.

Эмпатия — внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Эмпиризм (< гр. *empeiria* опыт) — философское учение, признающее чувственный опыт единственным источником знаний; эмпиризм преувеличивает роль чувственного познания, недооценивает роль мышления, научных абстракций.

Эмпирический (гр. *empeiria* опыт) — основанный на опыте.

Этика (лат. *ethica* < гр. *ethos*) — система норм нравственного поведения человека, какого-либо класса, общественной или профессиональной группы.

Этические нормативы — система общих ценностей и правила этики, которые, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решения.

Этический — нравственный, относящийся к этике; соответствующий требованиям этики.

Эффективность организации — результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат.

Я

Ясность роли предполагает, что человеку, данную роль исполняющему, известно и понятно не только ее содержание, т.е. содержание его работы, и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место.