

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления

Кафедра государственного и муниципального управления

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

**для организации практических занятий и
самостоятельной работы по дисциплине**

«МЕНЕДЖМЕНТ»

для студентов учетно-финансового факультета
направления подготовки 38.03.01 Экономика
профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

КРАСНОДАР

2015

Методические указания разработаны канд. экон. наук, доцентом Нестеренко М.А.

Рассмотрены и одобрены к изданию на заседании кафедры государственного и муниципального управления 20 сентября 2015 г., протокол № 3

Рецензент – И.Н. Путилина

Методические указания для организации практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент» студентов учетно-финансового факультета направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» одобрены методической комиссией факультета 20 сентября 2015 г., протокол № 3

Председатель методической комиссии
факультета государственного и
муниципального управления,
канд. экон. наук, профессор

И.Н. Путилина

Содержание

Введение	4
Тема 1. Введение в менеджмент. Понятие, сущность, цели и задачи менеджмента	6
Тема 2. Особенности управления экономикой в России и необходимость его совершенствования. Зарубежные модели менеджмента	8
Тема 3. Организация как система управления. Функции менеджмента...	11
Тема 4. Организационные структуры управления	13
Тема 5. Механизмы менеджмента: средства и методы управления	18
Тема 6. Процесс принятия управленческих решений. Информационное обеспечение менеджмента. Система коммуникаций	22
Тема 7. Формы власти и влияния. Лидерство и стиль управления	24
Тема 8. Управление персоналом. Самоменеджмент. Организационная культура	30
Тема 9. Эффективность менеджмента и пути ее повышения. Конфликты в управлении. Особенности управления внешнеэкономическими связями	35
Методические указания по написанию и оформлению реферата	40
Методические указания к подготовке докладов и презентаций	44
Методические указания по написанию эссе	45
Методические указания по выполнению индивидуальных (домашних) заданий	47
Список рекомендуемых источников.....	48
Глоссарий	52
Приложения	71

Введение

Цель изучения дисциплины «менеджмент» - способствовать формированию у студентов нового управленческо-экономического мышления, навыков умения добиваться поставленных стратегических целей, используя тактические способы решения текущих задач, общие и специфические методы и приемы менеджмента на отраслевом и межотраслевом уровнях, а также способности, интеллект и мотивы поведения людей.

Достичь поставленной цели возможно, используя в учебном процессе различные формы самостоятельной работы обучающихся, создавая условия для их творческой активности и инициативы.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью:

- расширения, систематизации, и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирования умений использовать нормативно-правовую и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- формирования общекультурных и профессиональных компетенций согласно ФГОС ВПО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика;
- развития исследовательских умений;
- получения навыков эффективной самостоятельной профессиональной деятельности.

Согласно рабочей программе дисциплины «Менеджмент» для студентов учетно-финансового факультета направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» в методических рекомендациях для самостоятельной работы представлены:

- план изучения темы;
- перечень тем эссе;
- индивидуальные (домашние) задания;
- тематика рефератов и докладов;
- вопросы для самоконтроля.

Данные методические рекомендации содержат также правила подготовки рефератов, докладов и презентаций к ним, написания эссе, оформления индивидуальных (домашних) заданий.

В методических рекомендациях приведены вопросы к зачету, источники литературы, которые студенты могут использовать в процессе самостоятельной подготовки, глоссарий, содержащий определения ключевых понятий и основных терминов дисциплины.

Тема 1. Введение в менеджмент. Понятие, сущность, цели и задачи менеджмента

План изучения темы

1. Сущность менеджмента. Содержание понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента
2. Основные категории менеджмента
3. Закономерности и принципы менеджмента. Современные тенденции развития менеджмента
4. Школа научного управления: возникновение тейлоризма и его сущность
5. Административная школа менеджмента
6. Школа психологии и человеческих отношений

Темы рефератов и докладов

1. Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе науку, практику и искусство управления
2. Современные тенденции развития менеджмента
3. Подходы в менеджменте с ориентацией на человека

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

Дайте определение понятий «менеджмент» и «управление», продемонстрируйте на конкретных примерах разницу между этими понятиями.

Задание 2

Проанализируйте следующую информацию:

«Видный английский философ М. Оукшотт, возглавлявший в 50–60-е годы кафедру политической науки Лондонской школы экономики, писал: «Менеджмент становится особой ограниченной сферой деятельности по обеспечению и поддержанию общих норм поведения, которые рассматриваются не как предписания, навязывающие основные виды, деятельности, а как средства, предоставляющие людям возможность заниматься по своему усмотрению любой деятельностью»

Согласны ли Вы с данным суждением? Подробно аргументируйте свой ответ.

Задание 3

Используя лекционный материал, смоделируйте на примере конкретной рабочей ситуации в организации (студенческой группе) взаимодействие

субъекта и объекта управления. Результаты оформите в виде схемы, а также дайте описание приведенной схематичной интерпретации.

Задание 4

Сравните различные периоды становления и развития менеджмента как науки, отметьте их преимущества и недостатки. Результаты оформите в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Эволюция концепций менеджмента

Период, годы	Научные школы и подходы	Основные положения	Основные представители	Преимущества	Недостатки

Задание 5*

Двигаясь в направлении часовой стрелки по спирали от цифры 1 к цифре 49, разгадайте слова в чайнворде.

Чайнворд «Управление как искусство»

1									2			3							4
11				12				13											14
				21								22							
				30				31				32			33	23	15		
								38				39			40				
	20		37			44				45				46					
		29				49													
				43				48					47						
10		28						42					41						5
				36						35				34			24		
				27				26				25							
	19					18			17					16					6
			9					8										7	

1. Менеджмент. 2. Новая валюта. 3. Торговец, покупающий большие партии товара у производителя для реализации. 4. Лицо, занимающееся частной торговлей. 5. Задания в стандартной форме. 6. Работа. 7. Налоговый документ. 8. Рынок. 9. Отказ от долговых требований. 10. Экономический показатель норм. 11. Приватизационный чек. 12. Опасность возникновения потерь. 13. Инструмент планирования и учета управленческой деятельности. 14. Отчетный период. 15. Фирма, осуществляющая оптовую закупку и сбыт

товаров определенного вида. 16. Деятельность. 17. Извещение о проведении операций. 18. То, чем управляют. 19. Обслуживает стратегию. 20. Система операций по строго определенным правилам. 21. Система мероприятий по изучению рынка. 22. Совокупность людей или предметов. 23. Продажа с публичных торгов. 24. Наричательная стоимость. 25. Ограничение. 26. Продукт труда, предназначенный для продажи. 27. Машина с антропоморфным действием. 28. Вид. 29. Дефицит платежного баланса. 30. Внесение денег. 31. Прием, метод. 32. Финансовая организация. 33. Торговля. 34. Бирка. 35. Договор. 36. Цена услуг. 37. Существенное обстоятельство. 38. Распорядок. 39. Способ познания. 40. Соглашение. 41. Запас. 42. Денежная единица. 43. Часть бухгалтерского баланса. 44. Противоположное входу. 45. Приток денежных средств. 46. Занятие. 47. Предложение заключить сделку. 48. Ценные бумаги. 49. Умение, мастерство.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность и этимология понятия «менеджмент»
2. Что представляют собой субъект и объект управления?
3. Каковы цели и задачи менеджмента?
4. Каковы принципы и закономерности менеджмента?
5. В чем заключается суть профессии менеджера?
6. В чем отличие управленческого труда от других видов деятельности?
7. Назовите основные уровни (иерархии) менеджмента в организации и их специфику
8. Перечислите категории сотрудников аппарата управления организации
9. Перечислите основные виды менеджмента
10. Кто и когда явился родоначальником менеджмента как науки?
11. Эволюция школ и подходов управления

Тема 2. Особенности управления экономикой в России и необходимость его совершенствования. Зарубежные модели менеджмента

План изучения темы

1. Развитие теории и практики управления экономикой СССР в условиях общественной формы собственности
2. Основные результаты развития рыночной экономики в России за последнее десятилетие
3. Партиципативное управление как способ совершенствования использования человеческого потенциала в организации

4. Характеристика европейской модели менеджмента
5. Характеристика американской модели менеджмента
6. Характеристика японской модели менеджмента

Темы рефератов и докладов

1. Теория и практика управления в России в условиях общественной формы собственности
2. Основные реформы системы управления экономикой и их результаты
3. Корпорация как основная организационно-правовая форма частного предпринимательства, стратегическое управление в американских корпорациях и его значение в конкурентной борьбе

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

Отразите в хронологической последовательности развитие управления в России. Результаты необходимо оформить в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1 – Хронология развития управления в России

Период, годы	Содержание реформы	Основные представители реформы	Основные достижения в управлении	Преимущества	Недостатки

Задание 2

Систематизируйте знания в области зарубежных моделей менеджмента в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика зарубежных моделей менеджмента

Характеристики	Европейская модель	Американская модель	Японская модель
Способы принятия управленческих решений			
Распределение ответственности			
Организация контроля			
Качества делового человека			
Продвижение по служебной лестнице			

Форма делового общения			
Система заработной платы			
Организация найма персонала			
Отношение персонала к фирме и работе			
и т.д.			

Задание 3

Какие черты зарубежных моделей менеджмента целесообразно использовать, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Возможность адаптации зарубежных подходов к российской модели менеджмента следует структурировать в таблице 2.3 или изложить в форме эссе на тему «Возможность адаптации зарубежных моделей менеджмента в российской практике».

Таблица 2.3 – Возможность адаптации зарубежных моделей менеджмента в российской практике

Характеристики	Российская модель	Зарубежная модель
Способы принятия управленческих решений		
Распределение ответственности		
Организация контроля		
Качества делового человека		
Продвижение по служебной лестнице		
Форма делового общения		
Система заработной платы		
Организация найма персонала		
Отношение персонала к фирме и работе		
и т.д.		

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные периоды возникновения, развития и упадка административно-командной системы управления в России?

2. В чем заключаются основные различия фундаментальных положений парадигмы управления в СССР и новой парадигмы управления в современной России?

3. Назовите основные результаты рыночной экономики за последнее десятилетие

4. Зрелость рыночных отношений как фактор, определяющий формирование модели менеджмента

5. Дайте сравнительную характеристику зарубежных моделей менеджмента
6. Каковы роль и значение менеджмента в современной России?

Тема 3. Организация как система управления. Функции менеджмента

План изучения темы

1. Взаимодействие внешней и внутренней среды и его влияние на развитие организации
2. Основные элементы организации: цели, задачи, структура, технология, трудовые ресурсы
3. Формальные и неформальные группы в организации
4. Планирование как стадия процесса управления, включающая постановку целей, составление прогнозов, стратегическое и текущее планирование
5. Организация как функция управления, включающая формирование структуры организации, а также создание условий для достижения запланированных целей
6. Координация как функция управления, обеспечивающая его непрерывность

Темы рефератов и докладов

1. Концепция жизненного цикла организации
2. Формальные и неформальные группы в организации
3. Мотивация как функция управления, побуждающая персонал эффективно трудиться для выполнения поставленных целей

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

Используя таблицу 3.1, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков.

Таблица 3.1 – Основные этапы развития организации

Этап развития организации	Основные цели	Количественный состав персонала	Отношения внутри организации
Создание организации			
и т. д.			

Задание 2

Укажите основные отличительные особенности различных групп в организации (таблица 3.2).

Таблица 3.3 – Отличительные особенности различных групп в организации

Наименование групп	Отличительные особенности групп
Формальные группы	1. 2. 3. 4. и т.д.
Неформальные группы	1. 2. 3. 4. и т.д.

Задание 3

Перечислите основные факторы внутренней среды организации во взаимосвязи с характеристикой ее деятельности, т.е. продемонстрируйте, когда данные переменные проявляют себя позитивно и негативно (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Влияние факторов внутренней среды на деятельность организации

Переменные внутренней среды организации	Сильные стороны организации	Слабые стороны организации
Цели		
и т.д.		

Задание 4

Используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, указать различные виды организаций (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Классификация видов организаций

Признак	Вид организации
По виду собственности	1. Частные организации 2.
и т.д.	и т.д.

Задание 5

Перечислите основные факторы внешней среды, отразив способность их влияния на деятельность организации (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Влияние факторов внешней среды на деятельность организации

Переменные внешней среды организации	Возможности для организации	Угрозы для организации
Прямого воздействия 1. Конкуренты 2. и т.д.	1..... 2.....	1..... 2.....
Косвенного воздействия 1. Социально-культурное воздействие 2. и т.д.	1..... 2.....	1..... 2.....

Задание 6

Используя лекционный материал, смоделируйте на примере конкретной деятельности руководителя рабочую ситуацию в организации, отражающую взаимосвязь общих функций управления. Результаты оформите в виде схемы «Кольцо управления».

Вопросы для самоконтроля

1. Что собой представляет организация как система управления?
2. Каковы жизненные циклы развития организации?
3. Каким образом можно произвести классификацию организаций?
4. В чем отличие формальных и неформальных групп внутри организации?
5. Сформулируйте понятие внутренней среды организации
6. Сформулируйте понятие внешней среды организации
7. В чем различие среды прямого и косвенного воздействий?
8. Каким образом проявляется взаимосвязь внутренних переменных организации?
9. Кто впервые сформулировал общие функции менеджмента и что они собой представляют?
10. Специальные функции менеджмента
11. Использование методики SWOT-анализа для разработки стратегических планов организации
12. Что собой представляет миссия организации?
13. SMART-методика постановки целей
14. Иерархия целей организации (метод «Дерева целей»)

Тема 4. Организационные структуры управления

План изучения темы

1. Проектирование организационной структуры управления

2. Организационные полномочия
3. Линейные и аппаратные полномочия

Темы рефератов и докладов

1. Дивизиональная структура, ее разновидности, принцип построения
2. Матричная и проектная организационные структуры, их преимущества и недостатки
3. Формирование корпоративных структур как тенденция развития современной экономики

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

Проанализируйте следующую информацию:

ООО «Музерья» представляет собой перерабатывающее предприятие агропромышленного комплекса и специализируется на производстве муки и кукурузной крупы.

Организационная структура ООО «Музерья» включает в себя три группы структурных подразделений:

- основные производственные подразделения;
- подразделения, обслуживающие основное производство;
- функционально-управленческие подразделения.

В состав организационной структуры предприятия входят два производственных цеха: первый производит муку, второй кукурузную крупу четырех фракций.

Обслуживающее хозяйство включает в себя подразделения, обеспечивающие все производственные структуры организации различными видами услуг. Предоставляют услуги автомобильного транспорта, организуют погрузку и выгрузку железнодорожных вагонов. Складское хозяйство выполняет функций по хранению сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий, готовой продукции и полуфабрикатов. Лаборатория проводит качественный анализ сырья и готовой продукции.

Общая численность работников предприятия составляет 91 человек, из них работников аппарата управления – 24 человека (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Штатное расписание ООО «Музерья»

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс, (категория) квалификации	Количество штатных единиц
Наименование	Код		
1	2	3	4
транспортный цех	000001		
		водитель автомобиля Газель	
		водитель автомобиля муковоз	
		водитель автомобиля	

		КАМАЗ	
		водитель легкового автомобиля	
		машинист крана автомобильного	
		начальник транспортного цеха	
		тракторист	
бухгалтерия	000002		
		бухгалтер - кассир	
		бухгалтер материального отдела	
		бухгалтер по реализации	
		Бухгалтер транспортного цеха	
		главный бухгалтер	
		заместитель главного бухгалтера	
администрация	000003		
		директор	
		зам. исполнит. директора по организационным вопросам	
		секретарь - делопроизводитель	
		снабженец	

1) Постройте производственную, организационную и управленческую структуры ООО «Мукерья»

2) Определите между какими звеньями системы управления предприятия возникают линейные и функциональные связи

3) Определите количество уровней управления предприятием

Задание 2

Проанализируйте следующую информацию:

До настоящего времени начальник финансового отдела самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

1) Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать

возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2) Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

3) Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми правами и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Обоснуйте выбранный Вами вариант ответа.

Задание 3

ООО «Каскад» является строительной организацией и занимается капитальным ремонтом и строительством зданий и сооружений.

Бухгалтер ООО «Каскад» выполняет следующие виды деятельности:

1. осуществляет организацию и ведение бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия;

2. формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости;

3. осуществляет формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах;

4. выполняет учет имущества обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств и своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением;

5. ведет учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;

6. ведет учет финансовых, расчетных и кредитных операций;

7. обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов;

8. производит расчеты по заработной плате;

9. выполняет начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в

государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений;

10. обеспечивает погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам;

11. обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах расходах средств, об использовании бюджета, другой статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы;

12. проводит экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат;

13. участвует в составлении планов развития производства, разработке и осуществлению стройфинпланов и мероприятий по выявлению и использованию внутрихозяйственных резервов;

14. осуществляет кадровое делопроизводство.

Разработайте должностную инструкцию для бухгалтера ООО «Каскад» согласно макету приведенному ниже.

Макет должностной инструкции

Наименование организации _____

УТВЕРЖДАЮ

Директор

(подпись) (расшифровка подписи)

№ _____

1. Общие положения
2. Функции
3. Должностные обязанности
4. Права
5. Ответственность

Должностная инструкция разработана в соответствии _____
(наименование, номер и дата документа)

Руководитель структурного подразделения _____
(подпись) (расшифровка подписи)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник отдела кадров _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Начальник юридического отдела _____
(подпись) (расшифровка подписи)

С инструкцией ознакомлен: _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы влияют на проектирование организации?
2. Укажите преимущества и недостатки специализации.
3. Какие связи в организации выделяют?
4. Дайте характеристику узкому и широкому масштабу управляемости.
5. Какие системы распределения прав и ответственности по уровням иерархии существуют?
6. Укажите преимущества и недостатки централизации и децентрализации.
7. Укажите преимущества и недостатки основных организационных структур управления
8. Что собой представляет понятие «полномочия»?
9. Виды полномочий
10. Что значит делегировать полномочия?
11. Каковы основные правила делегирования полномочий?

Тема 5. Механизмы менеджмента: средства и методы управления

План изучения темы

1. Мотивационная направленность различных методов управления
2. Влияние материальной, властной и духовной мотивации на выбор методов управления
3. Комплексный подход к применению методов управления

Темы рефератов и докладов

1. Экономические методы управления: характеристики и особенности
2. Организационно-распорядительные методы управления: характеристика, разновидности
3. Социально-психологические методы управления и их значение для развития социальной активности персонала и развития коллектива в целом

Темы эссе

1. «Кнут и пряник» в системе мотивации персонала
2. Мотивационная основа, применения экономических методов на разных уровнях управления
3. Духовная мотивация как основа методов управления
4. Гуманистический аспект как фактор роста мотивации персонала

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

Абрахам Маслоу – американский психолог, который являлся одним из лидеров гуманистической психологии. Свои взгляды и теории в 1934 г. он изложил в научных трудах под названием «Теория человеческой мотивации» и «Обзор психологии». В 1970 г. опубликовал работу «Мотивация и индивидуальность».

Абрахам Маслоу разработал в 40-е гг. XX в. иерархическую теорию потребностей, которая позже получила название «Пирамида потребностей».

Согласно данной теории, Маслоу утверждает, что человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на 5 основных категорий.

Постройте таблицу 5.1, отражающую связь данных потребностей, их проявления и средств удовлетворения в рамках применения методов управления.

Таблица 5.1 – Применение содержательной теории А. Маслоу

Группы потребностей	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Физиологические	Ожидание оплаты труда, желание нормальных условий труда и т.д.	Выплата заработной платы в срок, премирование по результатам труда, приемлемый график работы, необходимое оборудование рабочего места и т.д.
Безопасность
Социальные
Самоутверждение
Самовыражение

Задание 3

На конкретных примерах продемонстрируйте применение администрацией КубГАУ (вашего факультета) различных методов управления.

Задание 4

ООО «Эксквизит» – малое предприятие, продает обувь по доступной широким массам населения цене, занимаясь как оптовой, так и розничной торговлей.

ООО «Эксквизит» использует традиционные приемы экономической мотивации. В рассматриваемой организации применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность.

Основная ставка заработной платы зависит от положения работника в иерархической структуре компании. В ней можно выделить следующие основные уровни:

- высшее руководство;
- начальники отделов;
- директора магазинов;
- сотрудники отделов и магазинов;
- вспомогательный персонал.

Таким образом, повышение заработной платы происходит в соответствии с продвижением работника вверх по служебной лестнице.

Сумма премии, получаемой каждым работником, определяется, как некоторый процент от ее максимально возможного размера. Размер общей прибыли, полученной организацией, практически не оказывает влияния на размер премии, получаемой работником. Это объясняется тем, что если прибыль не была получена, но не из-за каких-либо недочетов в деятельности данного работника, то он не может быть лишен премии.

Наряду с премиями в организации существует также и система депремирования. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров в соответствии с различными видами нарушений трудовой дисциплины, правил техники безопасности, за разглашение служебной тайны.

Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников в фирме применяются и некоторые менее традиционные формы. Так, например, администрация фирмы с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на концерты известных эстрадных, оперных и других артистов. Администрация фирмы не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника) так и общих праздниках (Новый год, 8 марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого сотрудника, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами. Таким образом, руководство фирмы как бы сочетает вместе экономические стимулы с неэкономическими.

Наряду с вышеперечисленными стимулами используются также и чисто неэкономические. В основном это личные благодарности работникам, выносимые начальниками, создание администрацией благоприятных возможностей для изучения таких необходимых в работе дисциплин, как маркетинг, психология, банковское дело.

Для изучения используемой в ООО «Эксквизит» мотивационной системы, было проведено тестирование 5 рядовых работников. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в таблице 5.2.

Проведите экспертную оценку состояния мотивации в организации.

Рассчитав по формуле (5.1) общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности, и, затем, по формуле (5.2) определяем общую удовлетворенность работников.

$$E = W * b_{cp}, \quad (5.1)$$

где E – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности;
W – важность каждой характеристики;
 b_{cp} – средний балл, полученный каждой характеристикой

$$S = \frac{E}{\text{Сумма } W}, \quad (5.2)$$

где S – общая удовлетворенность работников

Таблица 5.2 – Удовлетворенность работников организацией труда

Характеристики	Респонденты					b_{cp}	W	E
	1	2	3	4	5			
Удовлетворенность стимулами, используемыми в организации	7	8	7	8	9		5	
Удовлетворенность способами их использования	8	7	7	9	7		5	
Отношение сотрудника к ним	7	9	8	9	8		9	
Степень их взаимодействия друг с другом	7	5	4	6	7		4	
Уровень сознательности работников	8	7	6	7	8		7	
Удовлетворенность сотрудников работой	7	8	9	8	8		9	
Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т.п.	5	6	5	5	6		4	
Взаимодействие работников в организации	6	4	3	8	7		7	
Мера влияния каждого сотрудника на цели организации	5	6	4	8	8		8	
Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	7	6	7	9	8		7	
Удовлетворенность сотрудников методами контроля	6	6	5	7	7		7	
Уровень децентрализации в организации	5	2	3	8	7		5	
Уровень участия работников в процессе принятия решений	5	5	6	7	8		9	
Сумма	-	-	-	-	-			

Согласно критериальным показателям, уровень удовлетворенности работников:

0-3 – низкий;

- 3-6 – средний;
6-9 – высокий.

Предложите изменения в поощрении работников данного предприятия, разработав новую систему мотивации

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность понятия «методы управления»?
2. Расскажите об экономических методах управления
3. Что представляют собой организационно-распорядительные методы управления?
4. В чем заключаются социально-психологические методы управления?
5. Какой должна быть эффективная система мотивации современной организации?

Тема 6. Процесс принятия управленческих решений. Информационное обеспечение менеджмента. Система коммуникаций

План изучения темы

1. Роль решений в процессе управления
2. Сущность решения и его виды
3. Анализ результатов по принятым решениям и введение изменений в систему управления на основе этих результатов.
4. Преимущества и недостатки различных коммуникационных сетей. Методы повышения эффективности коммуникации в организации
5. Роль и место обратной связи в коммуникации. Типичные ошибки менеджера в процессе коммуникации

Темы рефератов и докладов

1. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения
2. Информационные факторы качества управления
3. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

С учетом условий, приведенных в таблице 6.1, примите решение: «Чем заняться вечером?»

По каждой из семи комбинаций условий заполните таблицу 6.2, выбрав для каждого варианта условий один вариант решения проблемы.

Таблица 6.1 – Условия ситуаций для принятия решения

Ситуация	Варианты условий						
	1	2	3	4	5	6	7
Задания выполнены	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
Родители дома	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да
Погода хорошая	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет
Есть новые музыкальные диски	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
С NN отношения налажены	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
В кинотеатре новый фильм	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет

Таблица 6.2 – Варианты принятых решений

Варианты решений	Решения						
	1	2	3	4	5	6	7
Сидеть дома и выполнять задания							
Пойти погулять с NN							
Пойти в кино с NN							
Пригласить NN послушать новые записи							
Переписать диск							
Залечь на диване с книгой							

Задание 2

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом продукции.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1) снизить производство продукции с 5000 до 4000 единиц в месяц. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.;

2) усовершенствовать модели производимых товаров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесенных изменений в технологию);

3) усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Вам необходимо:

- *определить факторы, влияющие на принятие решения;*
- *рассчитать доходность каждого из трех вариантов решений;*
- *выбрать окончательное решение;*
- *оформить решение в таблице 6.3;*
- *сформулировать выводы, аргументирующие принятое вами решение.*

Таблица 6.3 – Технология процесса принятия решения

Диагноз проблемы	Установленные критерии и ограничения	Выявление альтернатив	Оценка альтернатив	Выбор

Задание 3

На конкретном примере покажите, какая информация нужна финансовому директору фирмы, производящей сельскохозяйственную технику. Где можно получить такую информацию? Выявите коммуникативные барьеры при передаче информации и пути их снижения. Определите влияние современных технических средств на эффективность коммуникативных процессов.

Ответ обоснуйте и продемонстрируйте конкретными примерами.

Задание 4

Проанализируйте основные достоинства и недостатки различных типов коммуникационных сетей

Задание 5

Приведите примеры создания и влияния слухов на поведение персонала. Что следует в этом случае предпринять руководству фирмы?

Вопросы для самоконтроля

1. Что является продуктом управленческого труда?
2. Раскройте понятие «управленческое решение»
3. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
4. Как классифицируются управленческие решения?
5. Какова технология принятия решений?
6. Понятие и классификация информации
7. Какие требования предъявляют к информации?
8. Какие вы знаете типы информации?
9. Перечислите задачи и функции корпоративной информационной системы (КИС). Виды КИС
10. Назовите этапы коммуникационного процесса
11. Какие существуют виды коммуникаций?
12. Кто должен являться инициатором «обратной связи»: руководитель или подчиненный? Почему?
13. Что может послужить преградой в организационных и межличностных коммуникациях?

Тема 7. Формы власти и влияния. Лидерство и стиль управления

План изучения темы

1. Власть, основанная на принуждении, ее особенности

2. Характеристика власти, основанной на вознаграждении
3. Особенности эталонной власти
4. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям
5. Условия практического применения различных форм лидерства в организации
6. Качества харизматичного лидера

Темы рефератов и докладов

1. Власть, основанная на вознаграждении
2. Поведенческие подходы к лидерству

Темы эссе

1. Философия власти
2. Менеджер и лидер
3. Харизма: миф или реальность?
4. Эффективный лидер с «человеческим» лицом

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

Профессора Мичиганского университета Р. Френч и Б. Рэйвен выделили пять основных видов власти, базирующихся на различных источниках.

Определите источники власти, формы влияния и результат соответствующего властного воздействия руководителя на подчиненного, заполнив таблицу 7.1.

Таблица 7.1 – Виды власти

Виды власти	Источники власти	Формы влияния	Что получает подчиненный взамен
Власть, основанная на принуждении			
Власть, основанная на вознаграждении			
Законная власть			
Власть эталона (примера)			
Власть эксперта			

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Какие из приведенных видов власти, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными? Аргументируйте свой ответ посредством приведения примеров.

Задание 2

Данное задание состоит из пяти блоков. В каждом из блоков приведены действия руководителя, соответствующие одному из стилей управления

согласно теории трех стилей руководства Курта Левина: авторитарному, демократичному или либеральному.

Определите соответствие между ними.

Руководитель:

I БЛОК

1. Централизует руководство, требует, чтобы обо всех делах докладывали лично ему.
2. Четко распределяет обязанности между собой, своими заместителями и другими подчиненными;
3. В выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, что просто «плывет по течению».

II БЛОК

1. Часто давая подчиненным поручения, советуется с ними, обращается к ним с просьбами.
2. Всегда приказывает, наставляет, но никогда не обращается с просьбами к подчиненным.
3. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

III БЛОК

1. Решает только те вопросы, которые сами назревают, не старается заранее предусмотреть их возникновение.
2. Старается решать деловые вопросы совместно с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
3. Единолично вырабатывает решения или отменяет их.

IV БЛОК

1. Его любимый лозунг «Давай-давай!»
2. Он, пожалуй, не очень требовательный человек.
3. Он требовательный, но одновременно и справедливый.

V БЛОК

1. Он не может влиять на дисциплину, она определяется другими.
2. Подчиненные его боятся, создавая видимость коллектива с высоким уровнем дисциплины.
3. Умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Задание 4

Сформулируйте требования, предъявляемые к менеджеру XXI века. Составьте список личностных и профессиональных качеств, которыми он должен обладать.

Задание 5

Концепция трех стилей руководства Левина была модифицирована и популяризирована Блейком и Мутоном, которые построили схему, включающую в себя 5 основных стилей руководства (рисунок 7.1).

1:1 «Страх перед бедностью». Со стороны руководителя прилагается минимальное усилие, чтобы добиться качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1:9 « Загородный клуб». Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих отношениях, но мало заботится об эффективности производства.

Степень внимания к человеку	Значительная	9	1:9							9:9
		8								
		7								
		6								
		5					5:5			
	Незначительная	4								
		3								
		2								
		1	1:1							9:1
			1	2	3	4	5	6	7	8
Незначительная					Значительная					
Степень внимания к работе										

Рисунок 7.1 – Решетка стилей руководства Блейка и Мутона

9.1 «Власть – подчинение». Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 «Организация». Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения, но возможности и способности подчиненных используются не в полную меру.

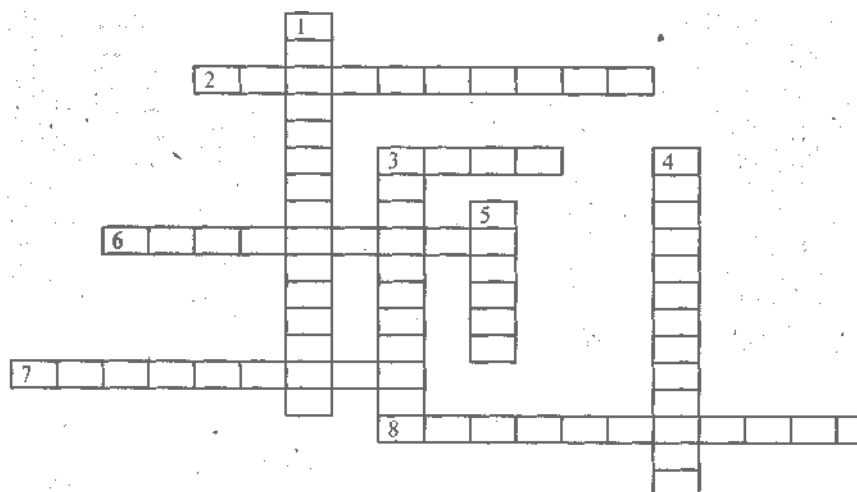
9.9 «Команда». Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности достигаются высокие результаты путем приобщения подчиненных к целям организации.

Как вы думаете, какой стиль руководства считается наиболее эффективным и почему?

Задание 6*

Решите тематический кроссворд «Стили руководства».

Кроссворд «Стили руководства»



По горизонтали:

2. Одно из значений понятия «менеджер». 3. Одно из обязательных качеств руководителя. 6. Неуправленческий служащий. 7. Необходимое качество руководителя. 8. Один из принципов организации труда.

По вертикали:

1. Особая роль менеджера в условиях рыночных отношений и сложность возложенных на него задач. 3. Роль руководителя в процессе производственно-хозяйственной деятельности. 4. Процесс разделения ответственности. 5. Вид материального поощрения в работе менеджера.

Задание 7**

Тест: Можете ли Вы стать хорошим менеджером?

Менеджер в силу своей профессии должен уметь влиять на других людей в желаемом направлении. Если вы хотите узнать, обладаете ли вы этим качеством, ответьте на предложенные вопросы.

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?

Да Нет

2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?

Да Нет

3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?

Да Нет

4. Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?

Да Нет

5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам?

Да Нет

6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?

Да Нет

7. Могли бы вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?

Да Нет

8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?

Да Нет

9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка?

Да Нет

10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?

17

Да Нет

11. Нравится ли вам привычное дело каждый день по новому?

Да Нет

12. Любите ли вы подтрунивать над теми у кого слишком большое самомнение?

Да Нет

13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав?

Да Нет

Теперь подсчитайте очки.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13.

Да 5 0 5 5 5 5 5 0 0 5 5 5 5

Нет 0 5 0 0 0 0 0 5 5 0 0 0 0

Если вы набрали от 35 до 65 очков, то:

У вас есть все данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли.

Если же вы набрали от 0 до 30 очков, то:

Увы, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы. Хотя, если вы расширите свои познания в менеджменте и начнете применять их на практике, то, возможно, сможете развить навыки влияния.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте понятие власти
2. Что такое формальная и реальная власть?
3. Какие существуют источники власти?
4. Каковы личностная и организационная основы власти?
5. В чем причины ослабления власти?
6. Как определяется лидерство?
7. Какими качествами обладает лидер?

8. В чем отличие руководителя от лидера?
9. Дайте понятие стилю управления
10. Что представляет собой научный стиль управления?
11. Чем характеризуется авторитарный стиль управления?
12. Каковы характерные черты демократического стиля управления?
13. В чем особенности либерального стиля управления?
14. Как создается имидж руководителя?

Тема 8. Управление персоналом. Самоменеджмент. Организационная культура

План изучения темы

1. Руководитель в системе управления персоналом
2. Основные качества менеджера
3. Зарубежный опыт работы с персоналом
4. Необходимость и возможность реализации аспектов самоменеджмента как менеджмента переходного периода
5. Самоменеджмент руководителя
6. Факторы воздействия организационной культуры

Темы рефератов и докладов

1. Принцип Парето «80/20»: особенности использования в индивидуальном планировании времени
2. Влияние национальной культуры на организационную культуру
3. Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

Проанализируйте следующую информацию:

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового департамента фирмы кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы Петров и главный специалист службы Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы – Русакова, а также – кандидатура Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Предлагается:

1. Выбрать на место уходящего на пенсию начальника службы маркетинговых исследований из четверых кандидатов наиболее подходящего;

2. Обосновать свое решение на основе разработанной для данной ситуации системы оценки кандидатов по объективным критериям, характеризующим их личные и деловые качества (таблица 8.1).

Таблица 8. 1 – Критерии примерной оценки кадров

| Требования к претенденту
(характеристики личности) | Качества | |
|---|---|---|
| | желательные | нежелательные |
| Психологические | Сангвиник, возможен флегматик, психологически уравновешенный | Эмоционально-возбудимый, вспыльчивый, раздражительный |
| Деловые | Квалификация, специальность, образование, опыт руководящей работы | Низкая квалификация, непрофильные виды деятельности, отсутствие высшего образования |
| Моральные | Чуткость, тактичность, вежливость, справедливость, сдержанность | Черствость, грубость, пристрастность, необъективность |

Характеристика службы маркетинговых исследований

Служба маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации о конкурентах и потребителях, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности.

Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Конкретная фирма пытается освоить и расширить внутренний рынок с региональных до федеральных масштабов. Однако фирма, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

Характеристика кандидатов на должность

1. Петров – возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На фирме работает с 2000 г. в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако решения принимает не быстро и осторожно. Любимая его поговорка: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов – главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. На фирме работает с 2005 г. в качестве главного специалиста

службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения.

Антонов очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков – специалист службы сбыта. Возраст – 27 лет. Образование высшее, инженер. На фирме работает после окончания института.

Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо чувствует настроения коллег, их запросы и интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов – 38 лет, инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1998 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный, деловой.

Принятие решения о назначении на должность

В процессе принятия решения необходимо описать возникшую проблему, систематизировать информацию о претендентах на должность, рассмотреть возможность альтернатив, выбрать оптимальное решение. Механизмом систематизации информации и выбора альтернатив здесь может явиться вариант таблицы, подобный таблице 8.1, но заполненный отдельно на каждого кандидата.

Задание 2

Решающее значение для формирования стиля руководства и эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени.

Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов.

1 – максимальная приоритетность выполнения работ;

3 – минимальная приоритетность выполнения работ.

Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайшие два-три дня текущей рабочей недели (таблица 8.2).

Таблица 8.2 – Перечень работ, планируемых руководителем к выполнению

| № работы | Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению | Планируемая продолжительность работы, мин | Приоритетность выполнения работы | Возможность делегирования |
|----------|---|---|----------------------------------|---------------------------|
| 1 | Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции | 40 | 1 | нет |
| 2 | Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта | 30 | 2 | да |
| 3 | Консультация у юриста | 45 | 2 | да |
| 4 | Посещение выставочного центра | 120 | 2 | нет |
| 5 | Работа с текущей корреспонденцией | 20 | 2 | да |
| 6 | Подготовка документов для сдачи в архив | 25 | 3 | да |
| 7 | Передача документов в архив | 15 | 3 | да |
| 8 | Проведение совещания по организации рекламной кампании | 20 | 2 | нет |
| 9 | Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины | 15 | 3 | нет |
| 10 | Прием сотрудников по личным вопросам | 60 | 1 | нет |
| 11 | Изучение нормативных документов | 40 | 1 | нет |
| 12 | Встреча с деловым партнером | 60 | 1 | нет |
| 13 | Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников | 25 | 2 | нет |
| 14 | Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста | 20 | 1 | нет |

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего дня представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени (правило «60:40» и метод Эйзенхауэра).

1. Правило основного соотношения.

Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть рабочего времени — как показывает опыт, лучше всего на 60%. Из оставшихся 40% незапланированного рабочего времени:

20% — резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включенные в разрабатываемый план (непредвиденная активность);

20% — рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность).

2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.

3. Регулярность и системность планирования.

4. Реалистичность планирования.

5. Письменная форма формируемого плана.

6. Перенос неделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность.

7. Установление временных норм и сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.

8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включенной в план.

9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам.

Важнейшим форматом планирования для руководителя является рабочий день.

Планирование рабочего дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени и не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть использовано применительно к прочим периодам планирования.

Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий:

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.

2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы.

3. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60:40.

4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению (составление перечня).

5. Контроль и перенос несделанного (составление перечня). Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность управления персоналом в системе менеджмента организации?
2. Каковы принципы формирования системы управления персоналом организации?
3. Какие существуют категории персонала?
4. Расскажите о кадровой политике
5. Каковы принципы подбора кадров?
6. В чем суть системы оценки кадров?
7. Как происходит адаптация кадров?
8. Понятие карьеры
9. Что такое аутплейсмент?
10. Понятие и значение самоменеджмента
11. Возможности управления стрессами
12. Понятие и функциональное значение организационной культуры
13. Какое влияние оказывает национальная культура на организационную культуру?
14. Как проявляются обобщенные показатели Хофстеда в российском менталитете?
15. В чем заключается профессиональная этика?
16. Расскажите об основных требованиях делового этикета

Тема 9. Эффективность менеджмента и пути ее повышения. Конфликты в управлении. Особенности управления внешнеэкономическими связями

План изучения темы

1. Признаки эффективного менеджмента
2. Основные составляющие оценки эффективности социально-экономических систем: критерии эффективности хозяйствования, принцип оценки, система показателей, методика расчетов эффективности хозяйствования
3. Конструктивные конфликты. Деструктивные конфликты
4. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов для организации

5. Международный менеджмент

Темы рефератов и докладов

1. Внешнеэкономические связи как неотъемлемая часть национального бизнеса
2. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности организаций
3. Пути повышения эффективности менеджмента организации

Индивидуальные (домашние) задания

Задание 1

Известный американский специалист в области менеджмента Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи.

Оцените мнение Питера Друкера. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформируйте их в правой части таблицы 9.1.

Таблица 9.1 – Основные неудачи менеджеров по Друкеру

| Основные неудачи в работе менеджеров | Пути их устранения |
|--|--------------------|
| Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам | |
| Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом кабинет, автомобиль) | |
| Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других | |
| Соккрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников | |

Задание 2

Каким образом можно осуществить оценку эффективности менеджмента организации? Заполните таблицу 9.2.

Таблица 9.2 – Способы оценки эффективности менеджмента организации

| Сфера (область) | Основные цели | Способы оценки эффективности менеджмента |
|-----------------|--|--|
| Производство | 1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей
2. Сведение к минимуму издержек
3. Минимальная текучесть кадров | |
| Финансы | 1. Краткосрочная и долгосрочная | |

| | | |
|------------------|---|--|
| | максимизация прибыли
2. Невысокая задолженность
3. Самофинансирование
4. Обеспечение высоких дивидендов | |
| Сбыт | 1. Позитивная репутация
2. Постоянный рост продаж
4. Конкурентоспособность
5. Постоянная готовность к поставке
6. Максимально быстрое выполнение заказов
7. Высокий оборот | |
| Социальная сфера | 1. Лояльность персонала
2. Непрерывность в занятости | |

Задание 3

На основе конкретного примера рассмотрите способы и методы разрешения конфликта между руководителем и подчиненным.

Вы – руководитель крупного отдела, который успешно работает и в котором хорошие отношения между сотрудниками.

Кирилл – один из самых продуктивных работников вашего отдела. Он работает уже двенадцать лет, знает все тонкости дела и очень гордится своими успехами. Он очень напряжен и агрессивно относится к любым замечаниям как относительно работы, так и чего-то другого. Кирилл склонен неправильно толковать замечания достаточно невинного свойства. Он несколько раз реагировал таким образом на вас. Вы были удивлены такой реакцией, так как не хотели задеть его. В результате вы некоторое время объясняли ему, что имели в виду, и чуть ли не извинялись. После этого вам долго не давало покоя воспоминание о том, как Кирилл кричал на вас при всех, но вы решили не осуществлять разбирательства по этому поводу.

Вчера, когда вы уходили в конце дня, вы мимоходом заметили, как трудно было справиться Кириллу с работой на сегодняшний день. Это произошло из-за задержки в другом отделе секции. Кирилл агрессивно отреагировал на это, решив, что вы намекаете, что он плохо работал в этот день, отказался слушать и ушел домой.

Как избежать продолжения конфликта? Что вы намерены предпринять в данной ситуации?

Задание 4

В таблице 9.3 представлены крупнейшие транснациональные корпорации (ТНК) мира, ранжированные по объемам зарубежных активов. Определите сферу их деятельности. Проведите сравнительный анализ степени транснациональности указанных компаний, предварительно заполнив таблицу 9.4.

Рассчитайте индекс транснациональности ТНК согласно формуле 9.1.

$$I_T = 1/3 (A_I/A + R_I/R + S_I/S) \times 100 \%, \quad (9.1)$$

где I_T – индекс транснациональности, %;

A_I – зарубежные активы;

A – общие активы;

R_I – объем продаж товаров и услуг зарубежными филиалами;

R – общий объем продаж товаров и услуг;

S_I – зарубежный штат;

S – общий штат работников компании.

Таблица 9.3 – Крупнейшие компании мира, ранжированные по объемам зарубежных активов

| Наименование компании | Страна базирования | Активы, млн. долл. США | | Продажи, млн. долл. США | | Персонал, чел. | |
|-------------------------|--------------------|------------------------|---------|-------------------------|---------|----------------|---------|
| | | За рубежом | Всего | За рубежом | Всего | За рубежом | Всего |
| British Petroleum | Великобритания | 111 207 | 141 158 | 141 225 | 175 389 | 90 500 | 110 150 |
| Exxonmobil | США | 89 426 | 143 174 | 145 814 | 209 417 | 61 148 | 97 900 |
| Royal-Dutch Shell Group | Нидерланды | 73 492 | 111 543 | 72 952 | 135 211 | 52 109 | 89 939 |
| Total Fina Elf | Франция | 70 030 | 78 500 | 74 647 | 94 418 | 69 037 | 122 025 |

Таблица 9.4 – Характеристика крупнейших ТНК мира

| Наименование компании | Сфера деятельности | Ранг по объему зарубежных активов | Зарубежные активы, % от всех активов компании | Зарубежные продажи, % от общего объема продаж | Зарубежный персонал, % от всего персонала компании | Индекс транснациональности, % | Ранг по индексу транснациональности |
|-------------------------|--------------------|-----------------------------------|---|---|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| British Petroleum | | | | | | | |
| Exxonmobil | | | | | | | |
| Royal-Dutch Shell Group | | | | | | | |
| Total Fina Elf | | | | | | | |

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие и способы оценки эффективности менеджмента организации
2. Каковы признаки эффективного менеджмента?
2. Пути повышения эффективности менеджмента в организации
3. Сформулируйте понятие конфликта. Каковы его виды?
4. Какие этапы проходит конфликт в своем развитии?
5. Каковы функции конфликтов?

6. Как может быть разрешен конфликт?
7. Понятие и значение международного менеджмента
8. Объясните, в чем проявляются особенности коммуникаций в международной среде
9. Перечислите основные требования к менеджеру глобальной организации
10. Транснациональные корпорации (ТНК) как субъект международного менеджмента
11. Что означают понятия «страна базирования» и «страна присутствия»?
12. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности организаций
13. Базисные условия поставки товаров (правила «ИНКОТЕРМС»)

Методические указания по написанию и оформлению реферата

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Он является действенной формой самостоятельного исследования научных проблем на основе изучения текстов, специальной литературы, а также на основе личных наблюдений, исследований и практического опыта. Реферат помогает выработать навыки и приемы самостоятельного научного поиска, грамотного и логического изложения избранной проблемы и способствует приобщению студентов к научной деятельности.

Тема реферата выбирается студентом согласно предложенной в методических указаниях тематике и (или) на основе его научного интереса. Также помощь в выборе темы может оказать преподаватель.

Исследования включает следующие элементы:

- выбор и формулирование проблемы, разработка плана исследования и предварительного плана реферата;
- сбор и изучение исходного материала, поиск литературы;
- анализ собранного материала, теоретическая разработка проблемы;
- сообщение о предварительных результатах исследования;
- литературное оформление исследовательской проблемы;
- обсуждение работы (на семинаре, на конференции и т.п.).

Тему реферата отражает его содержание и структура.

Текст реферата должен включать следующие основные структурные элементы и составлять 15-20 страниц печатного текста:

- титульный лист (1 страница) оформляется в соответствии с установленным образцом, приведенным в приложении А;
- содержание (1 страница), где перечисляются заголовки структурных элементов отчета о практике и указываются номера страниц, на которых они помещены;
- введение (1-2 страницы), где обосновывается актуальность проблемы, ставятся цель и задачи исследования;
- основная часть (10-15 страниц), в которой раскрывается содержание проблемы;
- заключение (1-2 с.), где обобщаются выводы по теме и даются практические рекомендации;
- список использованных источников (1-2 с.).

В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

Текст реферата должен быть кратким и четким, изложен в полном соответствии с правилами грамматики, орфографии и пунктуации русского языка.

Оформление текста реферата выполняется печатным способом на одной стороне листа белой бумаги формата А4, через полтора интервала. Размер шрифта (кегель) – 14. Тип шрифта – Times New Roman. Текст располагают по ширине страницы, соблюдая следующие размеры полей: правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм. Цвет шрифта должен быть черным. Размер абзацного отступа – 1,25 см.

Основную часть текста делят на разделы и подразделы, их нумеруют арабскими цифрами. После номеров разделов и подразделов точку не ставят. Заголовки разделов, подразделов и пунктов пишут с абзаца строчными буквами (с первой прописной) без точки в конце и выделяют полужирным шрифтом.

Расстояние между заголовками структурных элементов отчета о практике и последующим текстом так же, как и расстояние между заголовками подраздела и предыдущим текстом, должно быть равно 15 мм (один межстрочный интервал). Каждый раздел следует начинать с нового листа. Подраздел с нового листа не начинают.

Заголовки таких структурных элементов отчета, как «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список использованных источников» располагают в начале страницы, в середине строки без точки в конце, пишут строчными буквами (с первой прописной), выделяют полужирным шрифтом и не нумеруют.

Нумерация страниц текста реферата должна быть сквозная, арабскими цифрами. Номер страницы проставляют в правом верхнем углу листа без точки.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц, но номер на нем не ставят.

Рисунки и таблицы располагают в тексте непосредственно после их упоминания (ссылки) или на следующей странице и нумеруются арабскими цифрами в порядке очередности. Заголовок нельзя отрывать от таблицы или рисунка либо помещать его строки на разных страницах. В заголовке не допускается использовать переносы, оставлять предлог (союз) на первой строке, если заголовок состоит из нескольких строк.

Интервал между основным текстом и рисунком или заголовком таблицы и под ней составляет один межстрочный интервал.

Рисунок должен располагаться по центру, по возможности занимать все текстовое поле по ширине (без искажения масштаба отдельных элементов рисунка).

Подрисуночная надпись (заголовок) – обязательный элемент иллюстрации, располагаемый под ним. Подрисуночная надпись выравнивается по формату рисунка. Пишется слово «Рисунок», затем его номер, тире и название с прописной буквы, точку в конце не ставят.

Например:

Рисунок 1 – Функции менеджмента

Слово «Таблица», ее порядковый номер, тире и название с прописной

буквы помещают над таблицей без абзацного отступа. После названия точка также не ставится.

Например:

Таблица 1 – Этапы карьеры

Таблица должна быть выровнена по ширине листа. Текст в шапке таблицы выравнивается по центру.

Слово «Таблица», ее порядковый номер и заголовок, а также текст таблицы набираются 12 кеглем.

Текст в боковике и графах таблицы выравнивается по левому краю, цифры – по центру.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист. При переносе части таблицы на другой лист слово «Таблица», ее порядковый номер и наименование указывают один раз справа над первой частью таблицы, а над другими частями слева пишут «Продолжение таблицы» и указывают ее номер.

Например:

Продолжение таблицы 2

При переносе таблицы необходима служебная строка с нумерацией граф, которая дублируется на последующих полосах (шапка таблицы не повторяется).

Список использованных источников помещают после основного текста реферата, располагая в следующей последовательности:

- нормативно-правовые акты;
- научная и учебная литература, периодические издания (книги, монографии, учебно-методические пособия, справочники, курсы лекций, статьи из журналов и газет);
- зарубежные источники (работы зарубежных авторов, опубликованные на иностранных языках);
- ресурсы удаленного доступа (сети Internet).

Согласно вышеприведенной последовательности информационные источники формируют в алфавитном порядке. Их нумеруют арабскими цифрами. После номеров точку не ставят. При наличии нескольких работ одного автора (авторов) источники располагаются по годам в порядке возрастания (от ранних работ к более поздним).

При перечислении научной и учебной литературы указывают имя автора (имена авторов), название работы, место издания, издательство, год и количество страниц издания. В случае отражения коллективных монографий и сборников добавляется имя редактора.

Такие источники, как статьи, опубликованные в периодических изданиях, сборниках материалов конференций, должны содержать имя автора, название работы, источник, год издания, том – номер (выпуск, часть), диапазон страниц. При указании диапазона страниц между цифрами ставится короткое тире, а пробелы отсутствуют.

Если использован электронный документ из сети Internet, в источнике опубликования необходимо указать название и адрес сервера или базы данных.

Примеры оформления библиографического описания см. в разделе «Список рекомендованных источников» данных методических указаний.

На приведенные в списке источники в тексте отчета должны быть ссылки, заключенные в квадратные скобки. Скобки помещаются в конце предложения перед точкой. После открывающей (левой) и перед закрывающей (правой) скобками пробел не ставится.

Например:

Менеджер является ключевой фигурой в бизнесе [10].

При расстановке знаков препинания в тексте в первую очередь следует руководствоваться действующими правилами русского языка.

Запятая, точка с запятой, двоеточие, точка, восклицательный знак, вопросительный знак и многоточие при наборе не отделяются пробелом от предшествующего слова, но отделяются от последующего.

Парный знак препинания – кавычки, как и скобки, набирается вплотную к внутреннему тексту.

В тексте используются круглые скобки. Квадратные скобки применяют при ссылке на номер литературного источника.

Рекомендуемые для использования в научной работе кавычки – «елочки».

В тексте используется длинное тире, которое с обеих сторон отделяется пробелами, причем слева – неразрывным, чтобы препятствовать нежелательному появлению тире в начале строки.

Методические указания для подготовки докладов и презентаций

Доклад (презентация) – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение определенной темы, вопроса программы.

Тема доклада выбирается студентами согласно предложенной в методических указаниях тематики и (или) на основе личных научных интересов. Также помощь в выборе темы может оказать преподаватель.

Подготовка докладов направлена на более глубокое изучение студентами лекционного материала или рассмотрения вопросов для дополнительного изучения. Задачами данной работы являются:

- формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
- развитие навыков логического мышления;
- углубление теоретических знаний по проблеме исследования;
- развитие речевой коммуникативистики и навыков публичных выступлений.

Подготовка доклада включает следующие элементы:

- выбор и формулирование проблемы, разработка плана исследования и предварительного плана доклада;
- сбор и изучение исходного материала, поиск литературы;
- анализ собранного материала, теоретическая разработка проблемы;
- литературное оформление исследовательской проблемы;
- обсуждение работы (на семинаре, на конференции и т.п.).

Теме доклада отражает его содержание и структура (вводная часть, основная и обобщенные выводы).

Доклад может быть представлен как отдельным студентом, так и группой студентов. Устное изложение доклада может сопровождаться мультимедийной презентацией или иным демонстрационным материалом.

Методические указания по написанию эссе

Эссе – жанр философской, эстетической, литературно-критической, художественной, научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнута индивидуальную позицию автора с непринужденным, оригинальным изложением, ориентированным на разговорную речь.

Основная цель написания научно-публицистического эссе – выразить личную точку зрения автора по конкретной проблеме, изложив при этом ее предельно четко и кратко; показать собственную позицию автора.

Научно-публицистическое эссе, характеризуют следующие особенности.

1. Отражается личная точка зрения автора по конкретному вопросу или проблеме, при этом четко показывается собственная позиция.

2. Предполагается свободное, оригинальное изложение текста эссе.

3. Эссе подготавливается в стиле близком к разговорной речи, характеризующимся свободным лексическим составом языка, образностью и афористичностью.

4. Исследование не должно претендовать на слишком глубокий анализ, достаточно ограничиться рассуждениями, яркими впечатлениями.

5. При подготовке эссе важен не большой объем, а конкретность темы исследования,

6. Стил ь эссе характеризуется непринужденным, своеобразным, оригинальным, образным изложением мысли.

7. От других форм научного исследования эссе отличается особый синтаксис: наличие неполных предложений, многоточий и т. п.

8. Исследование не требует изложения концепции, а только собственного впечатления о ней, умозаключений, выводов автора. Структура эссе предполагает следующее.

1. Небольшой объем: 5-10 страниц.

2. Соответствие замыслу автора избранной им форме.

3. В начале работы указывается тема эссе.

4. Актуальность темы подчеркивается личной позицией автора, которая в данном случае по определению является актуальной.

5. Небольшие (в свободной форме) вводная и заключительная части, которые необходимы для определения целей и позиций автора, его выводов.

6. Список литературы может быть представлен в свободной форме.

7. Использование схем, диаграмм, таблиц, расчетов, иллюстрирующих основные выводы автора.

8. Демонстрация собственной позиции автора (изложение позиций других авторов может быть предельно кратким, но должно ощущаться знание автором этих позиций).

9. Ссылка на использованную литературу.

10. Наличие в работе элементов скрытого диалога, полемики с оппонентами и т.п.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?».

Эссе должно быть выполнено в виде печатного текста на бумаге формата А4.

Оформление титульного листа эссе приведено в приложении Б.

Методические указания по выполнению индивидуальных (домашних) заданий

Индивидуальные (домашние) задания являются одним из обязательных видов самостоятельной работы студентов.

Целью таких работ является выработка у студента навыков самостоятельной работы, формирование навыков работы со специальной литературой и умения применять свои знания к конкретным ситуациям.

Студенту рекомендуется следующая схема самостоятельной подготовки:

1. проработать конспект лекций;
2. прочитать основную и дополнительную литературу;
3. ответить на вопросы плана изучения темы;
4. выполнить домашнее задание;
5. дать ответы на вопросы для самоконтроля;
6. при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Студенты самостоятельно выполняют все задания по тематике дисциплины. Ответы должны быть аргументированными, обоснованными, полными.

Индивидуальное (домашнее) задание может быть выполнено в виде печатного текста или от руки на бумаге формата А4.

Образец оформления титульного листа индивидуального (домашнего) задания представлен в приложении В.

Задания, отмеченные знаком «*» (тематические кроссворды) являются дополнительными и выполняются по желанию студента, давая возможность ему заработать дополнительную оценку или повысить на один балл оценку за обязательные задания.

Задания, отмеченные знаком «**» (психологические тесты) не являются обязательными и выполняются по желанию студента.

По итогам проверки выполненных заданий может быть организован устный опрос или семинар с разбором наиболее трудных заданий и типичных ошибок.

Список рекомендованных источников

а) нормативная литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая)
2. Федеральный закон « Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. № 208 – ФЗ в действующей редакции от 21 июля 2014 г.
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ в действующей редакции от 05 мая 2014 г.

б) основная литература

4. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / Л.Е. Басовский – М.: ИНФРА-М, 2011. – 240 с.
5. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
6. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков – М.: Юрайт, 2012. – 640 с.
7. Ткачук Л.Т. Менеджмент: учебник / Л.Т. Ткачук – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 539 с.

в) дополнительная литература

8. Алексеев Ю.П. Теория управления: учебник / под общей редакцией: А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
9. Афанасьев В.С. Социальный менеджмент / В.С. Афанасьев – М.: ИНФРА - М, 2010. – 310 с.
10. Ашмарина С.И. Менеджмент: учебник / под редакцией С.И. Ашариной – М.: Рид Групп, 2011. – 572с.
11. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко – М.: ИНФРА-М, 2010. – 285 с.
12. Бурганова Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова – М.: ИНФРА-М, 2011. – 138 с.
13. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник – 2-е изд., испр. и доп. / М.И. Бухалков – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.
14. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2011. – 504 с.
15. Вершигора Е.Е. Менеджмент – М.: ИНФРА-М, 2010. - 310 с.
16. Воронов А.С., Леонтьева Л.С. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / А.С. Воронов, Л.С. Леонтьева – М.: Юрайт, 2013. – 287 с.
17. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров – Минск: Современная школа, 2010. – 635с.
18. Граждан В.Д. Теория управления: учебное пособие / В.Д. Граждан – М.: Гардарика, 2011. – 415 с.

- 19.Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 320 с.
- 20.Друкер П. Менеджмент / П. Друкер – М.: Вильямс, 2010. – 704 с.
- 21.Зиновьев, В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева – М.: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
- 22.Ивасенко А.Г. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: электронный учебник / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, А. О. Сизова. - М.: КНОРУС, 2009. - 1 электрон.опт. диск (CD-R): зв., цв.
- 23.Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. Л. Н. Оголевой – М.: ИНФРА-М, 2010. – 238 с.
- 24.Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг – М.: Норма, 2011. – 635 с.
- 25.Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин – М.: Рид Групп, 2011. – 334 с.
- 26.Лукичева Л.И. Менеджмент организации. Теория и практика: учебник для бакалавров – М.: Омега-Л, 2011 – 488 с.
- 27.Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» – 6-е изд. / Л.И. Лукичева – М.: Омега-Л, 2011. – 355 с.
28. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие / Л.В. Максимова – М.: Альфа; М: ИНФРА-М, 2009. – 256с.
- 29.Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 576 с.
- 30.Менеджмент: учебник / Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин – М.: Норма: ИНФРА-М, 2011. – 528 с.
- 31.Менеджмент организации: теория, история, практика: учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов – М.: ИНФРА-М, 2012. – 256 с.
- 32.Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари; пер.с англ. М.: ИНФРА-М, 2009. – 448 с.
- 33.Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2009. – 719 с.
- 34.Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учеб.пособие. - 2-е изд. / А.М. Мухамедьяров – М.: ИНФРА-М, 2010. – 176 с.
- 35.Основы менеджмента: учебное пособие (бакалавриат) / под ред. В. И. Королева – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 620 с.
- 36.Переверзев М.П. Менеджмент: учебник для вузов / М.П. Переверзев, И.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 329 с.
- 37.Петров Ю.П. Очерки истории теории управления / Ю.П. Петров — СПб: БХВ-Петербург, 2012. – 272 с.
- 38.Практикум по теории управления / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого – М.: Финансы и статистика, 2011 – 271 с.
- 39.Поршнев А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнев – М.:

ИНФРА-М, 2010. – 469 с.

40. Реструктуризация в системе методов и инструментов промышленного менеджмента: монография / Е.А. Григорьева, Д.Д. Кушнир, Н.А. Овчаренко, А.А. Сенюк – Краснодар: Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2010. – 171 с.

41. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева – М.: ИНФРА-М, 2010. – 303 с.

42. Семенова И.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям – 2 изд. / И.И. Семенова – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 200 с.

43. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А. В. Фель – М.: ИНФРА-М, 2010. – 187 с.

44. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина – М.: ИНФРА-М, 2011. – 667 с.

45. Цветков А.Н. Менеджмент / А.Н. Цветков. – СПб: Питер, 2010. – 173 с.

г) периодические издания

46. Журнал «Кадровое дело»

47. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

48. Журнал «Проблемы теории и практики управления»

49. Журнал «Управление персоналом»

50. Журнал «Финансовый менеджмент»

51. Научный журнал «Труды КубГАУ»

д) ресурсы сети «Интернет»

52. Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>

53. Журнал «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru>

54. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/manag>

55. Журнал «Проблемы теории и практики управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.urtp.ru>

56. Журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>

57. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

58. Информационная система «Экспортные возможности России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.exportsupport.ru>

59. Информационный портал «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

60. Каталог сайтов периодических изданий / Информационно-справочный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical>

61. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>

62. Официальный сайт компании «Консультант-плюс» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

63. Официальный сайт Всемирной торговой организации (ВТО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wto.orgWorldTradeOrganization>

64. Официальный сайт Министерства экономического развития и торговли РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>

65. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru>

66. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>

67. Федеральный портал «Российское образование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.edu.ru>

е) электронные библиотечные системы

68. Образовательный портал КубГАУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://edu.kubsau.local>

69. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://diss.rsl.ru>

70. Электронная библиотечная система «Лань» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://e.lanbook.com>

71. Электронная библиотечная система «Рукопт» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://rucont.ru>

72. Электронная библиотечная система «IPRbook» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>

Глоссарий

- Автократичный руководитель** – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это, не колеблясь.
- Автократия** – система управления, при которой одному лицу принадлежит неограниченная верховная власть.
- Адаптация работника** (в управлении персоналом) – процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).
- Адаптивная структура**– организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и принимающая в расчет все инновационные приемы управленческой деятельности и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.
- Административные полномочия**– форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.
- Анализ** - разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа - классификация: черный - белый, большой - средний - маленький. Аналитик - специалист, хорошо владеющий методами научного анализа.
- Анализ внешней среды** – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.
- Анализ на безубыточность** – метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.
- Анализ производственных операций**– определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.
- Анализ содержания работы** – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.
- Анкета** - инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.
- Антикризисное управление** - деятельность менеджмента фирмы, направленная на преодоление острых проблем предприятия, накопившихся в результате плохого управления. Сопротивление переменам коллектива фирмы на этапе преодоления внутреннего кризиса обычно снижается (полезный пример описания антикризисного управления в корпорации "Крайслер" дает Ли Якокка в своей книге "Карьера менеджера"). Грамотное антикризисное управление обычно начинается с процедуры оценки потенциала предприятия.
- АСУ** – автоматизированная система управления ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.
- Аутсорсинг** - 1) (outsourcing — использование внешних источников) — это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса

компании; 2) замена "натурального хозяйства" (делаем все сами) выбором компанией внешних поставщиков товаров и услуг, необходимых для производства

Бизнес-процесс (деловой процесс) — это множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции или услуги, необходимой потребителю. Потребители могут быть как внешними, так и внутренними. (это серия логически взаимосвязанных действий, при которых ресурсы предприятий или организаций используются для создания или получения полезного для потребителя продукта или услуги в фиксированный промежуток времени. Т.е. это поток работы, переходящий от одного работника другому (от одного отдела другому). Процессы всегда имеют начало, определенное число шагов и четко очерченный конец.

Бухгалтерский учет — система сбора и обработки финансовой информации о предприятии, дающая ее пользователям возможность выносить обоснованные суждения о финансовом положении организации и принимать экономические решения. В зависимости от круга пользователей различают финансовый учет и управленческий учет.

Бюджет – план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

Бюрократия– тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Вероятность – уровень вероятности конкретного события.

Вертикальное разделение труда – разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Взаимозависимость факторов внешней среды – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Видение стратегическое - представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения - мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

Власть – 1) зависимость одного объекта (человека, механизма, обстоятельств и др.) от другого. 2) возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть в организации – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

Власть, основанная на вознаграждении – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

Власть, основанная на принуждении – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Влияние – 1) поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей. 2) прямое и/или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет цели и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния - власть: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель - ожидаемый результат влияния), а власть - в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека,

группы). Влияние, власть и потребности - тесно взаимосвязаны. Пример: выступая в качестве экспертов в области управления (власть эксперта), предположим, что мы убедительно доказываем жителям Сети, что их в чем-то обманывают. "Потребность в справедливости" может заставить читателей журнала МС&МА совершить под влиянием нашего слова определенные действия.

Внешние поощрения – сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т. п.

Внешняя неопределенность – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации

Внутреннее вознаграждение – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Внутренние переменные организации – ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

Вознаграждение – в рамках теории мотивации это все, что человеку может казаться ценным.

Вторичные потребности – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие, как оценка, привязанность и власть.

Гигиенические факторы – согласно двухфакторной теории Герцберга это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

Горизонтальное распределение труда – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Горизонтальные связи – коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу.

Государственное управление - стандартная управленческая деятельность (принятие решений, разработка стратегий и др.) по координации различных субъектов национальной экономики, проводимая в условиях повышенной неопределенности и при большом количестве внутренних и внешних факторов, слабо поддающихся управленческому воздействию, что снижает предсказуемость ожидаемых результатов.

Группа – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое (другие) и испытывает на себе его влияние.

Группа руководителя – группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

Групповое мышление (groupthink) – тенденция отдельных личностей подавлять собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

Двухфакторная модель Герцберга – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

Действие – набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.

Делегирование – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Делопроизводство — комплекс мероприятий по организации документооборота предприятия или организации.

- Демократичный руководитель** – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.
- Дерево решений** – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.
- Децентрализованная организация** — 1) организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур; 2) организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.
- Диверсификация** – появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.
- Дивизиональная организационная структура** – 1) тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя. 2) структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.
- Дисфункциональный конфликт** – конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.
- Документооборот** — система создания, интерпретации, передачи, приема и архивирования документов, а также контроля за их выполнением и защиты от несанкционированного доступа.
- Должностная инструкция** - внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы.
- Единоначалие** – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.
- Жизненный цикл фирмы (ЖЦФ)** - Этапы развития коммерческого предприятия от зарождения до упадка. Один из вариантов ЖЦФ предлагает экономист А. Юданов, ассоциируя каждый этап ЖЦФ с животными: ласточка - инновационная фирма, мышка - мелкая фирма без выраженной специализации, лиса - узко специализированное коммерческое предприятие, лев - мощная фирма массового производства продукции, слон - диверсифицированный бизнес, бегемот - этап снижения поворотливости крупной корпорации.
- Задания** – предписанная работа, серия рабочих функций, которые должны быть завершены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени.
- Закон предложения** — экономический закон наличия прямой зависимости между ценой и величиной предложения товара или услуги в течение определенного периода.
- Закон эффекта** – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.
- Законная власть** – влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.
- Запрограммированное решение** – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

- Играющий менеджер** — менеджер, который наряду с выполнением функций контроля за другими работниками и менеджерами сам является исполнителем. В такой роли выступают часто сами предприниматели, строящие свой бизнес на высокой квалификации.
- Иерархическая структура** – 1) организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне. 2) структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.
- Иерархия потребностей Маслоу** – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.
- Издержки производства** - затраты на производство продукции, издержки обычно выражаются в денежной форме. Различают постоянные издержки, переменные издержки, общие (валовые) издержки, а также альтернативные (вмененные) издержки. Смотри также - точка безубыточности.
- Инвентаризация умений и навыков** – письменный учет навыков рабочих и служащих с указанием количества лиц, владеющих ими.
- Инвестиционное решение** - выбор одного из нескольких вариантов использования дорогостоящих ресурсов любого субъекта (человека, фирмы или даже государства) для достижения целей этого субъекта. Наилучшее инвестиционное решение, оценка которого осуществляется с помощью вмененных (альтернативных) издержек, обеспечивает более эффективное достижение поставленных целей этого субъекта в сравнении с другими возможными вариантами.
- Инвестиционный менеджмент** — управление инвестициями в конкретную отрасль экономики либо в развитие предприятия. Инвестиционный менеджмент включает в себя четыре стадии: исследование, планирование и разработка проекта; реализация проекта; текущий контроль и регулирование в ходе реализации проекта; оценка и анализ достигнутых результатов (см. также Управление проектами).
- Интеграция** (integration) – процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.
- Информационно-управляющая система** – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.
- Кадры** – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.
- Канал связи** применительно к обмену информацией – средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.
- Капитальные вложения** – вложение средств в новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента и инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.
- Качество трудовой жизни** – степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации.
- Квалификационная характеристика** – краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.
- Классическая школа управления** – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно

отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Коммуникация, общение – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

Компенсация – денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

Конкурентное отличие – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Конкурентоспособность товара – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретных потребностей покупателя.

Консалтинг — это деятельность специалиста или фирмы, занимающихся стратегическим планированием проекта, анализом и формализацией требований к информационной системе, созданием системного проекта, иногда проектированием приложений.

Контроллинг — функция управления бизнесом для анализа, подготовки и выполнения управленческих решений: планирования, мониторинга, составления отчетов, совещательной функции, информирования.

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Конфликт – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Концепция - система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

Косвенные факторы окружающей среды – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

Кривая опыта - модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность своего производства.

Критерии для принятия решения – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Критерий экономической эффективности – совокупность требований, целей, задач и показателей, обеспечивающих получение наивысших конечных результатов деятельности предприятия.

Кружок качества – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

Культура корпорации – атмосфера или социальный климат в организации.

Либеральный руководитель – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

Лидер организации – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Линейная структура управления — отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.

Линейно-функциональная структура управления — структура органов управления, состоящая из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную

работу; и обслуживающих функциональных подразделений. При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю выработать и принимать конкретные решения.

Линейные полномочия – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Маркетинг – 1) деятельность, обеспечивающая производителям товаров и услуг своевременную реакцию на изменения ситуации на рынке, а потребителям лучшее удовлетворение их потребностей; 2) планирование и осуществление всех видов деятельности компаний, связанных с удовлетворением потребностей потребителей, за исключением процесса продаж.

Материально-производственные запасы – активы, используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенные для продажи, используемые для управленческих нужд организации в течение периода не более 12 месяцев или не более операционного цикла, если он превышает 12 месяцев.

Матричная организация – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

Матричная структура управления — структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы; и руководителю проекта. Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Межличностный стиль решения конфликтов – пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Менеджмент – 1) деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая, 2) управление людьми, нацеленное на решение стоящих перед компанией задач.

Метод - (от греческого - путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза). Способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности.

Механизация – использование машин вместо людей.

Механистическая структура – традиционно-бюрократическая форма организации в противоположность органической или адаптивной структуре.

Миссия (mission) – 1) в планировании основная общая цель или задача организации; 2) главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Многонациональная корпорация – фирма, владеющая и управляющая предприятиями, которые расположены более чем в одной стране.

Модель Портера–Лоулера – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Модель принятия решений Врума–Йеттона – вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

- Мотив** - внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.
- Мотиваторы** – в двухфакторной теории Герцберга это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов проистекают из сущности самой работы.
- Мотивация** – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.
- Мотивация по принципу «кнута и пряника»** – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.
- Мультидивизионная организация** — организация предприятия, характерная для предприятий с децентрализованным управлением структурой, в которых различные подразделения отвечают за выпуск и сбыт различных групп товаров.
- Набор персонала** - один из подпроцессов специальной функции управления - управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.).
- Напряжение (stress)** – ситуация в управлении, характеризующаяся повышенной психологической или физиологической напряженностью.
- Научный метод** - известный метод исследования, включающий в себя такие подпроцессы, как наблюдение, анализ и синтез.
- Незапрограммированное решение** – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.
- Неопределенность внешней среды** – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.
- Непромышленный персонал** – работники, которые не заняты основной производственной деятельностью (работники торговли, общественного питания, медицинских и оздоровительных учреждений и т.д., состоящих на балансе предприятия).
- Нестабильная внешняя среда** – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды.
- Неформальная организация** - спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, «членство» в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним, поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов - потребности в общении, защите и др.
- Норма управляемости** – численность работников, подчиненных определенному руководителю.
- Нормирование труда** – определение необходимых затрат времени на производство единицы продукции или объема работ (услуг) в соответствии с организационно-техническими условиями производства и рациональной организацией труда.
- Обмен информацией по вертикали** – движение информации с уровня на уровень в пределах иерархии организации.
- Обмен невербальной информацией** – обмен содержащими информацию знаками без использования слов.
- Оборотные производственные фонды** – часть оборотных средств, функционирующая в сфере производства и включающая производственные запасы (сырье, материалы,

топливо, тара, запасные части), незавершенное производство, расходы будущих периодов.

- Обратная связь** – 1) важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации - залог своевременности управляющего воздействия; 2) реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.
- Обучение нормам этики** – процесс формирования в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.
- Объем работы** – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.
- Обязательные согласования** – форма административных полномочий, при которой линейные руководители обязаны обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.
- Окружение прямого воздействия** – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.
- Оперативное планирование** – совокупность методов и способов расчета основных планово-организационных показателей, необходимых для регулирования хода процесса производства и распределения продукции.
- Оперативное управление** — управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет и оперативный контроль.
- Оптимизация планов** – выбор наилучшего варианта из множества показателей, которые предусматриваются в реальных производственных условиях.
- Организационная структура** – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.
- Организационное лидерство** – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.
- Организационное решение** — выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.
- Организационный дарвинизм** — концепция, согласно которой организация, чтобы выжить, должна приспосабливаться к изменениям внешней среды.
- Организационный успех** – достижение поставленной цели.
- Организация (функция)** - процесс делегирования задач и полномочий (обычно подчиненным) для достижения целей организации.
- Организация формальная** – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.
- Органическая структура** — структура организации, характеризующаяся децентрализованной иерархией, гибкими рабочими процедурами и демократическим стилем руководства.
- Отбор персонала** - процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией управления персоналом, лучше всего это делать в путем переподготовки уже работающих сотрудников). «Новомодный» подход к отбору персонала - подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход - проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по

критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные «Центры оценки».

Ответственность – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Отношения координации — отношения между субъектами управленческой деятельности выражающие связи несоподчиненных непосредственно субъектов управленческой деятельности. Координация характеризуется согласованием в ходе реализации своих и общих целей. Отношения координации являются проявлением горизонтальных связей.

Отношения субординации — отношения между субъектами управленческой деятельности, выражающие непосредственное подчинение одного другому в процессе управления единым объектом. Отношения субординации являются проявлением вертикальных связей.

Отрасль производства – группа предприятий, выпускающих и продающих на рынке определенный (однородный) вид продукта.

Оценка (контроль) - Процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

Оценка деятельности – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Параллельные полномочия (concurrent authority) – форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

Партисипативное управление — вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

Первичные потребности – психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

Первичный документ — бухгалтерский документ, составляемый в момент совершения хозяйственных операций и являющийся первым свидетельством их совершения. Первичные документы подразделяются на внешние, подготовленные за пределами организации (счета поставщиков и др.), и внутренние, подготовленные в самой организации (акты, требования и др.).

Передача информации по горизонтали – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

Передача информации сверху вниз – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

Передача информации снизу вверх – движение информации с нижних уровней организации на верхние.

Персонал предприятия – состав работников определенных категорий и профессий, занятых производственной деятельностью (рабочая сила).

План – программа социально-экономического развития организации и всех ее подразделений на определенный период.

Планирование – 1) разработка системы количественных и качественных показателей деятельности предприятия, которые характеризуют темпы, пропорции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу. 2) процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Планирование материально-технических потребностей – система управления материально-техническими запасами, нацеленная на то, чтобы иметь в запасе лишь то, что нужно для выполнения ближайших планов производства.

Планирование трудовых ресурсов – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных

трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

Плоская структура – структура организации, характеризуемая малым числом уровней управления и широким объемом управления.

Поведение, ориентированное на контроль – стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом пристального контроля не являются.

Повременная оплата труда – форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривается тарифной системой.

Подвижность внешнего окружения – относительная быстрота изменения внешней среды организации

Подразделение – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Подсистема обеспечения – 1) подразделение организации, которое выполняет функции, необходимые для работы производственной подсистемы. 2) Составная часть системы более высокого уровня.

Показатель результативности – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля.

Политика – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Портфельный менеджмент — процесс управления инвестиционным портфелем.

Построение организации (departmentation) – процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

Потенциал предприятия – совокупность показателей или факторов, характеризующих сильные стороны предприятия, его возможности, ресурсы, производственные резервы и т.п.

Потребности – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Предприниматель – 1) человек-творец, чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель - это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений. 2) человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

Предприятие – обособленная специализируемая единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью средств производства производить продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

Прибыль – конечный доход предприятия от реализации его продукции (работ, услуг) и от других видов производственной и коммерческой деятельности. Разница между выручкой от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и затратами на производство и реализацию продукции.

Принятие решений - процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

Прогнозирование – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

- Проект** – замысел какого-то мероприятия (события), описание замысла и план его реализации.
- Проектная группа** - временное организационное образование людей с руководителем во главе, имеющее целью достижение обычно одной важной цели. Включает в себя набор всех необходимых специалистов для выполнения задания в запланированные сроки.
- Проектная/матричная организационная структура** - Организация, в которой для решения в короткие сроки конкретной задачи создается временная группа специалистов, после решения задачи группа распускается. Пример матричной структуры - наложение проектной структуры на функциональную или дивизиональную, основные проблемы матричной структуры связаны с нарушением принципа единоначалия.
- Производственная программа** – развернутый план производства и продаж, характеризующий объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг.
- Промышленно производственный персонал** – кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью.
- Профессия** – особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков.
- Процесс обмена информацией** – обмен информацией между двумя или большим числом людей.
- Процесс управления** – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации
- Процессный подход к управлению** – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.
- Рабочая группа** – группа, состоящая из лиц, работающих вместе.
- Разделение труда** - Всеобщий закон (проявляет свое действие не только в производстве, но и в живой природе), согласно которому применение разделения труда позволяет повысить эффективность производства (товаров, услуг, энергии и др.).
- Рациональное решение** – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение, в отличие от основанного на суждении, не зависит от опыта, накопленного в прошлом.
- Региональная организационная структура** – тип дивизиональной структуры, в которой
- Рекомендательные полномочия** – форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их принимать.
- Релевантная информация для принятия решения** – данные, отбираемые под конкретные задачу, лицо, цель и период времени.
- Рентабельность производства** – отношение совокупной прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и оборотных средств предприятия.
- Ресурсы** — источники и предпосылки получения необходимых людям материальных и духовных благ, которые можно реализовать при существующих технологиях и социально-экономических отношениях. Ресурсы подразделяются на три основные группы: материальные ресурсы; трудовые ресурсы, в том числе интеллектуальные ресурсы; природные (естественные) ресурсы.
- Решение** – выбор альтернативы.
- Риск** – уровень неопределенности в предсказании результата.
- Руководители низового звена** (линейные руководители) – руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

- Руководитель высшего звена (top manager)** – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.
- Руководство организацией** – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.
- Рыночная цена** – стоимость товара (работы, услуг), сложившаяся под влиянием соотношения спроса и предложения на рынке.
- Самоменеджмент** - управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.
- Сдельная оплата труда** – форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.
- Себестоимость продукции** – выраженные в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию продукции.
- Сетевое планирование** – форма графического отражения содержания работ и продолжительности выполнения стратегических планов и долгосрочных проектов.
- Сетка управления** – двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет "заботу о людях", а горизонтальная – "заботу о производстве".
- Система** – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.
- Система взглядов на менеджмент, парадигма управления** - концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.
- Система качества** – в международной системе стандартов качества совокупность организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством. В отечественной практике применяется термин «система управления качеством».
- Система обратной связи** – в управлении любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.
- Система управления** - Подсистема более крупного образования (образованного целого - системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них - корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.
- Системный подход** - Общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.
- Ситуативная модель Фидлера** – модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная, т.е. законная, власть, данная руководителю по должности.
- Ситуационная теория мотивации** – модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

- Ситуационное управление** — оперативное управление, заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией.
- Ситуационный анализ** - процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. Методология ситуационного анализа - ситуационный подход, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - SWOT-анализ.
- Ситуационный подход** – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием «конкретный подход».
- Сложность внешнего окружения** – определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого такого фактора.
- Слухи** – информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.
- Содержательные теории мотивации** – теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.
- Соотношение целей и средств** – модель руководства, согласно которой руководители должны реализовать тот тип руководства, который наиболее подходит для данной ситуации.
- Социальная адаптация в организации** – процесс знакомства новых работников с правилами, практикой и культурой организации в ходе официальной подготовки и неофициального общения.
- Специализированное разделение труда** – с точки зрения технологии это ситуация, при которой лица, лучшим образом справляющиеся с данной работой, выполняют ее для всей организации. Термин относится к горизонтальному разделению труда при малых составляющих компонентах – на сборочном конвейере.
- Среда косвенного воздействия** – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но тем не менее влияют на нее.
- Среда прямого воздействия** - факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.
- Средства достижения цели** — существующие в природе и обществе предметы или действия, включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.
- Стандарт** – нормативно-технический документ, содержащий комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации(продукции, образцам, эталонам и т.п.).
- Стандарт** – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.
- Стиль руководства** – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.
- Стимул** - то, что воздействует на органы чувств человека и способный вызвать в нем какую-либо реакцию.
- Стратегическое планирование** – выбор и обоснование долговременных целей и задач развития фирмы и необходимых средств для достижения запланированных целей.

- Стратегическое планирование** - процесс разработки долгосрочной стратегии. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как оценка потенциала фирмы и анализ внешней среды. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта, о чем можно узнать, кликнув по термину.
- Стратегическое управление** – целенаправленные действия по обеспечению стабильного экономического роста предприятия.
- Стратегия организации** — взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к ее конкурентам. По существу, это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
- Структура управления организацией** — совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Основными элементами организационной структуры являются: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи.
- Структурные методы разрешения конфликтов** (– четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений).
- Тактика** (tactic) – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.
- Текущее управление** – обеспечение непрерывности и взаимосвязанности работы всех звеньев предприятия по выполнению текущего задания.
- Текущий контроль** – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.
- Теория «Х»** – термин Дугласа Мак-Грегора, относящийся к оценке автократического руководителя. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотя защищены. Главный вывод – людей надо принуждать работать.
- Теория «Y»** – термин Дугласа Мак-Грегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организаций является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории, большая часть населения обладает творческим потенциалом.
- Теория жизненного цикла** – ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от "зрелости" подчиненных, т. е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.
- Теория ожидания** – 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 при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.
- Теория потребностей МакКлелланда** – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.
- Теория систем** – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достичь разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

- Теория справедливости** – ситуационная 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 этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.
- Технологические категории Вудворда** – широко известная система типов классификации технологий. Типы технологий включают малосерийное, крупносерийное и непрерывное производства.
- Технологические категории Томпсона** – система классификационных технологий. Они включают устойчивые, или долговременные, среднесрочные и интенсивные типы технологий.
- Технология** – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы для получения желаемых продукции или услуг.
- Технология управления** — приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления. Технология управления состоит из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств. Различают: линейную технологию управления, управление по отклонениям, управление по результатам, управление по целям, управление по ситуации, поисковое управление
- Топ-менеджер** — управляющий высшей квалификации; руководитель предприятия, имеющего большой финансовый оборот.
- Точка безубыточности** – объем выпуска продукции, при котором достигается равновесие совокупных доходов (выручки) и расходов (издержек).
- Убеждение** – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.
- Управление деловой карьерой** — мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.
- Управление персоналом** — сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами. Управление персоналом заключатся: в формировании системы управления персоналом; в планировании кадровой работы; в проведении маркетинга персонала; в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.
- Управление по результатам** — технология управления, заключающаяся в том, что в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей фазе, происходит уточнение последующих управленческих действий.
- Управление предприятием** - Деятельность по координации различных ресурсов организации.
- Управление слушанием** (в самоменеджменте) - Управление процессом восприятия информации органами слуха. Оптимизация данного процесса достигается подбором подходящей системы управления информационного восприятия для конкретной ситуации.
- Финансовый менеджер** — управляющий финансовыми ресурсами предприятия. В обязанности финансового менеджера входят: определение финансовой структуры предприятия и его потребностей в денежных средствах; выявление альтернативных финансовых источников и их оценка; практическое получение финансовых

ресурсов из выбранных источников; контроль за использованием полученных денежных средств.

Формальная группа – группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

Формы и системы заработной платы – устанавливают связь между величиной заработной платы и количеством и качеством труда работников предприятия и обуславливают определенный порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Формы оплаты труда – методы организации заработной платы персонала предприятия в зависимости от экономических показателей и способов измерения затрат и результатов труда.

Функции управления – специализированные виды управленческой деятельности. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют общими функциями управления, чтобы отличать их от специальных функций, таких как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

Функциональная структура управления — структура органов управления, в которой каждый орган управления специализирован на выполнении определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных или обеспечивающих функций. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений.

Функциональные полномочия – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Функциональный конфликт – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Функция контроля/оценки (относится к общим функциям управления) - Подпроцесс управления, включающий в себя следующие 4 этапа - установление стандартов и допустимых отклонений от него, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.

Функция маркетинга (относится к специальным функциям управления) - Функция, в первую очередь обеспечивающая сбор информации о рынке, клиентах, конкурентах и др. с целью производства таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности потребителей.

Функция НИОКР (относится к специальным функциям управления) - Функция, в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться даже в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля - основная сфера деятельности фирмы.

Функция организации (относится к общим функциям управления) - Процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура.

Функция планирования (относится к общим функциям управления) - Подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (где мы

находимся?), конечной цели (куда собираемся двигаться?) и пути достижения этой цели (как собираемся достичь поставленной цели?).

Функция предпринимательства (относится к специальным функциям управления) - Функция, обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.

Функция производства (относится к специальным функциям управления) - Функция, обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде.

Функция управления персоналом (относится к специальным функциям управления) - Данная функция обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры.

Функция финансов (относится к специальным функциям управления) - Следует отличать от бухгалтерского учета, хотя исходная информация в бухучете и управлении финансами может использоваться одна и та же. Но если задача бухучета - это, в первую очередь, отчеты перед контролирующими органами, то отвечающий за финансы должен обеспечивать фирму информацией, обеспечивающей принятие финансово-обоснованных управленческих решений. Есть и линейные задачи у финансиста - получение кредитов, подготовка финансовой части бизнес-плана и др.

Характер - Совокупность качеств личности, определяющих ее реагирование на жизненные обстоятельства. Черты характера проявляются в форме поведения человека в различных ситуациях. Технология самоменеджмента позволяет самому вырабатывать нужные черты характера.

Харизма – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Целевое управление — метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения.

Цель - желаемый конечный результат или состояние, в то время как стратегия - это общий план достижения главных целей предприятия.

Централизация – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Цепь команд – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как "скалярная подчиненность" или "скалярная цепь".

Цикл жизни продукта и производственного процесса (product-process life cycle) – ситуация, когда цикл жизни производственного процесса идет нога в ногу с циклом жизни продукта, т.е. разработка и производство данного вида продукта соответствует спросу потребителей на данный конкретный тип продукта.

Школа научного управления – подход к управлению, для которого характерно применение научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется количественным подходом.

Школа поведенческих бихевиористических наук – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организаций и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

- Школа человеческих отношений** – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.
- Шум** – все, что искажает значение при обмене информацией.
- Экономическая эффективность** – соотношение между затратами и результатами производственной деятельности предприятия. Предполагает производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов или достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.
- Экономический анализ** – многочисленные методы для оценки затрат и выгод, а также относительной прибыльности деятельности.
- Экономический закон** — в экономической теории — объективные, внутренние, существенные, устойчивые, постоянно повторяющиеся причинно-следственные связи в системе производственных отношений.
- Эталонная власть** – влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.
- Этика** – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.
- Этические нормы** – система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.
- Эффект синергии** - наблюдаемое на практике явление, когда суммарная активность нескольких элементов, входящих в систему, превышает арифметическую сумму активностей этих элементов. Часто является одной из главных причин слияния двух или нескольких фирм.
- Эффективность производства** – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

Форма титульного листа реферата

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра государственного и муниципального управления

РЕФЕРАТ

на тему: «.....»

Выполнил (-а) студент (-ка) гр. _____
учетно-финансового факультета

(Ф.И.О.)

Руководитель _____
(ученая степень, должность, Ф.И.О. преподавателя)

Краснодар

20__

71

Форма титульного листа эссе

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра государственного и муниципального управления

ЭССЕ

на тему: «.....»

Выполнил (-а) студент (-ка) гр. _____
учетно-финансового факультета

(Ф.И.О.)

Руководитель _____
(ученая степень, должность, Ф.И.О. преподавателя)

Краснодар

20__

Форма титульного листа

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра государственного и муниципального управления

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ (ДОМАШНЕЕ) ЗАДАНИЕ

по теме: «.....»

Выполнил (-а) студент (-ка) гр. _____

учетно-финансового факультета

(Ф.И.О.)

Проверил (-а) _____
(ученая степень, должность, Ф.И.О. преподавателя)

Краснодар

20__

