**1.** "Менеджмент" *(manage -* управлять) - слово английского происхождения. Трактовок менеджмента существует великое множество. И это оправданно, так как на любой стадии развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологический, финансовый, корпоративный, функциональный и т.п.). В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент - это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации. Термин "управление" шире термина "менеджмент", так как применяется к различным видам человеческой деятельности, например управление автомобилем и иными более сложными техническими системами. Менеджер - это человек, субъект управления, работающий в некоторой организации, профессиональный управляющий, представитель особой профессии, а не просто экономист-бухгалтер, занимающийся управленческой деятельностью.

**2.** Слово «управление» - и менеджмент – синонимы. Предмет изучения явл-ся: 1-законы, принципы, методы построения и функционирование орг-ции, 2-законы и принципы, лежащие в основе управленческой д-сти, 3-д-сть руководящих работников по управлению орг-цией, 4-личностные требования, к-м должны удовлетворять руководитель, 5- отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.. Осн-е методы провед-я исследований: эксперимент; анкетирование, тестирование, интьервьюирование; изучение документации организации.

**3.** Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. ЖЦ:. *Фаза 1 -* рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача - выход на рынок; организация труда - стремление к максимальному увеличению прибыли. *Фаза 2* - детство и юность. Отличительные особенности: главная цель — кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача -укрепление и захват своей части рынка; организация труда -планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг *Фаза 3* - зрелость. Главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда - разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат. *Фаза 4 -* старение организации. По сути, это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации - сохранить достигнутые результаты (остаться на "завоеванных" позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях. *Фаза 5 -* возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост - за счет коллективизма; главная задача -омолаживание; в области организации труда - внедрение НОТ, коллективное премирование. Требования: наличие мин. 2-х людей, наличие не менее 1-й цели, совместный труд.

**4.** Общие характеристики организаций: ресурсы, разделение труда (вертикальное, горизонтальное), зависимость от внешней среды, подразделения, необходимость управления. Факторы внешней среды: политика, общество, технология, рынок рабочей силы, конъюнктура, нормы общественной жизни. Факторы внутренней среды: органы власти, поставщики, профсоюзы, клиенты, рабочие, прфесс-е группы, жители района, владельцы, конкуренты. *Ресурсы.* Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы - это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация. Горизонтальное разд-е труда – разделение всей работы на составляющие компоненты. Вертикальное разделение труда – выполняет функцию управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании интегрировании д-сти всех элементов организации. Осущ-ся по след. Направлениям: общее рук-во, технолог-е, эк-е, оперативное управление и управление персоналом.

**5.** Составляющие успеха орг-ции – это 1-выживание, 2-результативность иэффективность, 3-производительность, 4-практическая реализация. 1-Орг-ции периодически требуется менять свои цели из-за меняющихся потребностей внешнего мира. 2-Результативность – следствие того, что делаются нужные и правильные вещи. Эффективность – следствие того, что правильно создаются эти самые вещи(Друкер). 3-Производительность – отношение кол-ва единиц на входе и кол-ва ед-ц на выходе. 4-Цель управления – выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным является такое решение, которое реализуется практически.

**6.** Планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование - это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных ' подсистем, отделов, служб и работников. Оно является органической частью процесса управления, задающей направление и параметры будущего развития организации. Планирование как процесс управления включает: постановку целей и задач; разработку стратегий, программ для достижения поставленных целей; определение необходимых ресурсов и их распределение; определение временных рамок (сроков) выполнения поставленных показателей, задач, целей, определение основных показателей (индикаторов), позволяющих контролировать и оценивать выполнение задач; доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию. Принципы планирования: 1-Полнота планирования. При планировании должны использоваться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развитии организации.. 2-Точность планирования. При составлении планов должны использоваться современные методы, средства, методики, которые будут обеспечивать большую точность. 3-Ясность планирования. 4-Непрерьшность планирования. 5-Экономичность планирования. Виды реш-я: соц, орг, научные; индив, групповые; внутри орг-ции, за её пределами; одноцелевые, многоцелевые; по уровню принятия реш-я: орг-я в целом, струк-го подразд-я, функц-йс службы.

**7.** Организационную функцию можно рассматривать в двух аспектах: организация - это процесс, посредствам которого создается и сохраняется структура фирмы (предприятия); организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют. место, когда люди объединены совместным трудом. Принципы организационной функции: целенаправленность - организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели предприятия; эластичность - при определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями; устойчивость - систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды; -непрерывное совершенствование предполагается необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации управленческих решений; -прямая соподчиненность - любой работник предприятия должен иметь, как правило, одного начальника; рациональный объем контроля - менеджер в состоянии квалифицировано обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных; - персональная ответственность - руководитель несет ответственность за результаты .функционирования организации, за принятие управленческих решений и за действия своих подчиненных; -соизмеримость ответственности и возложенных обязанностей, полномочий и функций; -приоритет функций - управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот.

**8.** Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Содержательные теории мотивации, основывающиеся на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. 1-Теория иерархии потребностей А. Маслоу. В соответствии с данной теорией существует пять групп потребностей: физиологические; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в признании и самоутверждении; потребность в самовыражении. Располагая потребности в виде иерархической структуры, Маслоу показал, что потребности низших уровней (физиологические и потребность в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. После того, как потребности самого нижнего уровня удовлетворяются, они отходят на второй план и активизируют удовлетворение потребностей более высокого уровня (социальные, потребности в признании, самоутверждении и самовыражении). 2-Теория потребностей Дэвида МакКлелланда рассматривает потребности человека, которые он приобрел под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Выделяется три типа потребностей: во власти, в успехе и в причастности.

3-Двухфакторная теория Ф. Герцберга анализирует факторы гигиены (условия труда, стиль руководства, социально-психологический климат в коллективе, вознаграждение за труд и т. д.) и факторы мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов труда, высокая степень ответственности, возможность карьерного роста и т. д.). Таким образом, содержательные теории мотивации определяют потребности, которые побуждают людей к действию.

**9.** Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Процессуальные теории мотивации, основывающиеся на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. 1-Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; вознаграждение - валентность (удовлетворенность вознаграждением). Так как люди обладают различными потребностями, то одно и то же вознаграждение они оценивают по-разному.

2-Теория справедливости показывает, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей в зависимости от вознаграждений. Человек субъективно соизмеряет вознаграждение за труд с затраченными усилиями и затем соотносит его с вознаграждением других людей, которые выполняют аналогичную работу. 3-Модель Портера-Лоулера - комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости. Она состоит из пяти переменных (факторов): затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение за труд; степень удовлетворения от выполненной работы. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания им своей роли.

Таким образом, процессуальные теории не отрицают существование потребностей, а показывают, что поведение людей определяется не только ими, но и субъективной оценкой ценности затрачиваемых усилий и вознаграждения.

**10** Контроль как функция управления призван обеспечить достижение целей организации путем систематического представления информации о действительном состоянии дела по выполнению плановых заданий, решений, нормативно установленных задач и предписаний, путем анализа этой информации и проведения соответствующих корректировок. Контроль включает учет, анализ и регулирование. По итогам учета менеджер должен получить объективную информацию о реальном состоянии объекта управления. На основе анализа оценивается состояние данного объекта, делаются практические выводы о результатах его фактической деятельности и потенциальных вoзмoжнocтях при необходимости разрабатываются мероприятия, обеспечивающие достижение плановых целей. Воплощение разработанных мероприятий в практику - суть проведения корректировок. Контроль необходим для того, чтобы предотвратить кризисные ситуации или чтобы развить успех. Процесс контроля включает четыре основных этапа и охватывает все уровни управления. *На первом этапе* менеджеры, основываясь на стратегических целях фирмы, устанавливают стандарты и нормы, по которым будут оцениваться общие результаты деятельности фирмы. *На втором этапе* на всех уровнях управления производится измерение реального состояния дел. *На третьем -* фактические результаты деятельности сопоставляются с ранее разработанными стандартами. *На четвертом -* предпринимаются соответствующие корректирующие действия. Выделяют следующие виды контроля: - предварительный контроль, который осуществляется до фактического начала работ; -текущий контроль, осуществляемый руководителем в ходе выполнения работ; -заключительный контроль, который дает руководителю информацию для планирования работы в будущем

**11.** Школу научного управления формировали Ф,У.Тейлор', Френк и Лилиан Гилбрет, Г. Гант. Эта школа предполагала использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач; отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и их обучение; обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач; систематическое и правильное использование материального стимулирования; отделение плановой и организационной работы от производственной. Ф.Тейлор пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений. Ленточные графики Г. Ганта до сих пор применяются для планирования и контроля. Супруги Ф. и Л. Гилбрет выделили 17 основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами и разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего. Осн-й вклад: Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.

**12.** Основные представители школы человеческих отношений М.П.Фоллет, Э.Мэйо, А.Маслоу. М.П. Фоллет, подчеркивала важность согласования целей фирмы и ее работников. Именно М.П.Фоллет была первой, кто определил менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц". Э.Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Школа поведенческих наук (бихейвиоризм) значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Сторонники нового подхода стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения поведенческих концепций к построению и управлению организациями. Осн-й вклад: Применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом

**13.** Административная школазанималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Одним из пионеров был А. Файоль (1841-1925). Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. На базе учения А. Файоля в 20-е гг было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосв-х действий - функций управления. Разработанные А. Файолем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, "администрирования". Суть разработанных им принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива. Из других представителей "административной школы" можно выделить М. Блюмфилда, разработавшего концепцию "менеджмент, персонала", или управление рабочей силой, и М. Вебера, предложившего концепцию "рациональной бюрократии" Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия - порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации

**15.** Процессный подход рассматривает управление как непрерывное выполнение серии взаимосвязанных управленческих функций. С точки зрения процессного подхода вся управленческая д-сть, может быть разделена на ряд взаимосвязанных последовательно-параллельных процессов: *прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений.* С точки зрения последовательности, менеджмент как процесс дифференцируется на *стратегическое управление* (выработка цели, прогнозирование, планирование) и *оперативное управление* (организация и распорядительство, в том числе мотивация).Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. В противоположность этому, сторонники процессного подхода рассматривают функции управления как взаимосвязанные. Некоторые специалисты, рассматривая функции управления, дают им свое определение. Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в процессе производства. Процесс управления является общей суммой всех функций. А.Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его мнению, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

**16** *Системный подход к управлению* характеризуется одновременным комплексным всесторонним рассмотрением предмета изучения, будь то процесс, предмет (изделие, фирма, работник) или информация. При этом изучаемое понятие представляется в виде следующей неразрывной триады, заимствованной из кибернетики: Вход→процесс→выход→обратная связь→Вход... В рамках системного подхода руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. В приложении к фирме вышеприведенные три блока имеют следующую интерпретацию: 1 -Поставщики, ресурсы, среда→ 2-Технология, условия труды, режим работы→ 3-Потребитель, готовая продукция, прибыль→обратная связь. Каждое из понятий, подлежащее изучению (или классификации), может быть описано с помощью ряда вопросов, ответы на которые не всегда однозначны, скорее, вариативны. Наиболее простой вариант системного подхода к изучению любого понятия предполагает ответ на вопросы.: Вид объекта. Место возникновения. Время возникновения. Принадлежность к научно-техническому направлению. Принадлежность к научно-техническому поднаправлению. Функциональное назначение (роли).задачи, решаемые объектом, структурно-функц-я хар-ка, конструктивно-технолог-я база, уровень исп-я, области применения, надёжность, экономика и организация, степень завершённости... Таким образом, ответами на поставленные вопросы перекрываются все три составляющие системы управления вход, процесс, выход.

**17.** Ситуационный подход к менеджменту основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Поскольку в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость "ситуационного мышления". Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это, скорее, способ размышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс. 1-Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. 2- Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции. 3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы отрицательный наименьший эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации наиболее эффективным образом в существующих условиях.

**18.** Парадигма – новая с-ма взглядов. Прежняя парадигма управления основывалась на марксистской трактовке эк-го развития. Роль эк-го фунд-та., справедливого распред-я по рез-м труда выполняла общ-я собственность на ср-ва пр-ва. План выступал как регулятор пр-ва. Упр-е эк-й ССР строилось по типу одной большой фабрики с подразд-ми и филиалами. Осн-е пол-я новой порадигмы сформулированы 70-80-е гг. Закл-ся в след: 1-Пр-е – открытая с-ма, рассм-мая в единстве ф-ров внутренней и внешней среды. 2-Ориентация не на объёмы выпуска, а на кач-во пр-ции(услуг), на удовл-е потреб-лей. 3-Главный источник прибыли – люди облад-е знаниями и условия для реализации их потенциалов. 4-С-ма упр-я, ориентир-я на повыш-е роли орг-й к-ры и нововвед-й, мотивации работников и стиль рук-ва.

Принципы упр-я новой парадигмы: лояльность к раб; отв-сть; атмосфера фирмы; устоновление каждого участника в работе; этика бизнеса –золотое правило, честность и доверие, умение слушать всех; кач-во работы и её саверш-ние.

**19.** Управленческий труд - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. Можно выделить специфические особенности управленческого труда: 1) умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административная и воспитательная работа (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения); аналитическая и конструктивная работы (восприятие информации и подготовка соответствующих решений); информационно-техническая работа (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции); 2) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно через труд других лиц); 3) предмет труда - информация; 4)средства труда - организационная и вычислительная техника; 5)результат труда - управленческие решения, В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют: руководителей, специалистов и вспомогательный персонал. *Труд руководителей* представляет собой наиболее высокую ступень управления. Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

*Специалисты* выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения. *Вспомогательный персонал* (технические исполнители) осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

**20.** *Горизонтальное разделение труда -* это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей. По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам. *Функциональное разделение труда* находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности. *Разделение труда по товарно-отраслевому* признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур. *Квалификационное разделение труда* основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. 2- *Вертикальное разделение труда.* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь). В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям: *общее руководство -* выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации; *технологическое руководство* - разработка и внедрение прогрессивных технологии;. *экономическое руководство —* стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы; *оперативное управление* - составление и доведение до микроколлекгивов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса; *управление персоналом -* подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

**21.** Под организационной структурой управления понимается состав и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции управления и находящихся между собой во взаимосвязи. Орг-я структура управления является формой системы управления, она устанавливает должностные связи в организации. На формирование структуры управления определяющее влияние оказывают: размер, сложность, структура бизнеса предприятия, технологии производства, внешняя среда и рыночные условия, а также стили, методы управления, ценности персонала, организационная культура. Традиционные (механистические) организационные структуры  
управления в зависимости от вида регламентируемых связей подразделяются на следующие типы: линейные, функциональные, линейно-функциональные(штабные).

**22.** Линейные организационные структуры устанавливают линейные вертикальные связи, характеризующие руководство-подчинение по всем вопросам управления. Каждый сотрудник организации подчинен и подотчетен только одному руководителю. Достоинства: единство и чёткость распорядительства, согласованность действий, простота управления, чёткая ответственность, оперативность в принятии реш-й, личная отв-сть рук-ля за конечные рез-ты д-сти. Недостатки: руководитель должен быть универсальным специалистом, способным эффективно выполнять все функции управления, затруднительные связи между инстанциями, концентрация власти, перегрузка инф-цией, отсутствие звеньев по планированию и подготовке реш-й. Поэтому данная структура в чистом виде приемлема лишь для простой по содержанию управленческой деятельности на малых предприятиях любой формы собственности или в отдельных производственных подразделениях более крупных предприятий.

**23.** Функциональная структура является следствием разделения управленческого труда и отличается выделением и обособлением конкретных функциональных подразделений или персонала управления по функциональному признаку. Она регламентирует функциональные вертикальные связи, характеризующие руководство-подчинение по определенному кругу управленческих вопросов - по функциям. Введение функциональной структуры обеспечивает более квалифицированное специализированное (функциональное) управление, повышение его эффективности. Преим-ва: высокая компетентность спец-стов, освобожд-е линейных менеджеров от реш-я нек-х спец-х вопросов, стандартиз-я, формализ-я, и программиров-е явл-й и процессов, уменьшение потребности в спц-х широкого профиля. Недостатки: нарушение принципа единоначалия, т. к. руководители производственных подразделений могут получать от вышестоящих линейных и функциональных руководителей противоречивые указания и распоряжения, чрезмерная централиз-я, длительная процедура принятия реш-я, трудное реагиров-е на изменения.

**24.** В матричной структуре наряду с постоянными функциональными отделами и службами действуют временные проектные группы. Отдельные специалисты, находясь в распоряжении функциональных отделов и выполняя определенные функциональные обязанности, привлекаются одновременно к выполнению работ по тому или иному проекту. Сотрудники, работающие над проектом, находятся в двойном подчинении: функциональному руководителю и руководителю проекта. Преим-ва: возможность быстрого реагиров-я на изм-я, повыш-я творческая активность, рац-е исп-е кадров, усиленный контроль за отдельными задачами проекта, сокращ-е нагрузки на рук-лей высокого уровня, повыш-е личной ответственности за выполнение. Недостатки: сложная стр-ра соподчинения, присутствие духа сопернич-ва, необх-сть постоянного контроля за соотнош-ем целей ис задачами управления, трудность в приобретении навыков для работы по новой программе.

**25.** Штабная структура соединяет в себе преимущества структур линейного и функционального типа. Ее сущность состоит в том, что при руководстве на каждом уровне управления создаются специализированные функциональные подразделения, которые обладают определенными правами в отношении нижестоящих звеньев по конкретным функциям управления. Преим-ва: более глубокая подготовка реш-й и планов, связанных со специализацией работников; освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов. Недостатки: отсутствие тесных взаимосвязей и вз-вия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; недостаточно чёткая ответственность, т.к готовящий реш-е не участвует в его реализации; чрезмерно развитая система вз-вия по вертикали: подчинение по иерархии управления.

**26.** План НОТ включает: 1- совершенствование орг-ций раб-х мест; 2- Улучшение обслуж-я рабочих мест; 3- соверш-ние разделения кооперации труда; 4-Внедрение передовых методов и приёмов продаж; 5-Соверш-е нормирования и оплаты труда; 6-укрепление дисциплины труда и преданности пр-ю; 7-Повыш-е квалификации работников; 8-Улучшение условий труда и отдых; 9-Соверш-ние орг-й к-ры; 10- Повышение полезности использ-я раб. времени.

**27.** Миссия орг-ции - общая цель, четко выраженная причина (философия и, смысл) существования организации. Миссия детализирует статус фирмы и устанавливает направление и ориентиры для определения целей и стратегий различных структурных подразделений. С разработки миссии начинается процесс стратегического управления. Можно выделить ряд характеристик миссии, обеспечивающих ее правильную формулировку: -определение будущего бизнеса, в котором у компании есть желание работать; -наличие целей, которые помогают судить о степени прогресса; -она отличает компанию от конкурентов фирмы; она мобилизует и воодушевляет персонал. В миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой организации. Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Например, миссия Макдональдса: «Мы стремимся, чтобы быть лучшими в мире среди предприятий, занимающимся быстрым ресторанным обслуживанием потребителей. Эту стратегическую задачу решаем, работая в следующих направлениях: способствуя развитию работников всех производственных и управленческих уровней, способствуя систематическому обновлению, внедряя прогрессивные новшества в производство, маркетинг, осваивая и распространяя передовой опыт, совершенствуя технологии и оперативное управление, создавая благоприятные возможности для собственного бизнеса и его роста как в США, так и за рубежом». Миссия выполняет идеологическую, мотивационную и прагматическую функции. Ее неточная формулировка может привести организацию к кризису.

**29.** Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей *Цели -* это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями.Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми. Цели организации достигаются через труд людей. Виды орг-й: 1-Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются формальными Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. 2-Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается *неформальной группой (организацией).* Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли. Признаки, характеризующие неформальные организации: 1) *социальный контроль.* 2) *сопротивление переменам.* 3) *неформальные лидеры* Требования: наличие мин. 2-х людей, наличие не менее 1-й цели, совместный труд.

**30.** Менеджер – член орг-ции, осущ-щий управленч-ю д-сть и решающий управленческие задачи. Роли: 1-роль по принятию реш-й; 2-информационная роль; 3-роль руководителя, к-й формирует отн-я внутри и вне орг-ции, координирует работу, мотивирует членов орг-ции и выступает в кач-ве её представителя. Орг-я не может обойтись без менеджера т.к. он: 1-разр-т стратегию повед-я орг-ции, 2-явл-ся основным информац-м звеномсвязи орг-ции сокружением, 3-несёт формальную ответственность за д-сть орг-ции. Функции менеджера: планирование, организация работы, руководство, контроль. Рыночная экономика требует от менеджера: способности управлять собой; разумных личных ценностей; четких личных целей; постоянного личного роста (развития); навыков решать проблемы; изобретательности и способности к инновациям; способности влиять на окружающих; знания современных управленческих подходов; способности обучать подчиненных; способности формировать и развивать трудовой коллектив.

**31.** УП – целенаправленная д-сть руководящего состава орг-ции, а также рук-лей и специалистов подразд-й с-мы УП, к-я включает разр-ку концепций и стратегий кадровой политики и методов УП. С-ма УП –с-ма,в к-й реализ-ся все функции УП. Функции УП: оценка в потр-сти П, планиров-еП, маркетингП, набор кондидатов, отбор кондидатов, расстановка кадров, адаптация новых сотрудников, мотивация, оценка труд-й д-сти, продвиж-е сотрудниокв, формир-е резерва рук. П. методы УП: административные, экономич-е, соц-психолог-е. Цели УП: 1- ориент-я на потребителя, 2-ориентация на прибыль, 3-поле д-сти, 4-ориентация на развитие, 5-ответственность перед общ-вом, 6-стиль рук-ва, 7-ориентация на работника. Концепция УП- с-ма теоретикометодолог-х взглядов на понимание и опред-е сущ-сти, содерж-я, целей, задач, критериев, принципов и методов УП, а также орг-нно-практич-х подходов к формир-ю механизма её орг-ции в конкретной орг-ции. Концепция УП вкл-т: 1-разр-ку УП, 2-формир-е с-мы упр-я персоналом, 3-разр-ку технологии УП(орг-я найма, отбор, оценка, приём П).

**32.** Единоначалие- каждый подчинённый имеет одного начальника, получает и отвечает только за одно задание. Норма управляемости устанавливается путём делегирования линейных полномочий. У.Ньюмен выделяет 5 причин нежелания делегировать полнолмочия: 1-заблуждение «я это делаю лучше; 2-отсутствие способностью руководить; 3-отсутствие доверия к подчинённому; 4-боязнь риска; 5-недостаточный контроль за исполнением полномочий. 6 причин ухода от ответственности: 1-подчинённый считает, что удобней слушать рук-ля, чем принимать реш-е самому; 2-боится критики за ошибки; 3-у подч-го отсутствует инф-я и рес-сы для вып-я задания; 4-у подчинённого слишком много работы; 5-у подч-го низкая сомоооценка, неуверенность в себе; 6-нет стимулов к дополнительной ответственности.

**33**. Коммуникация – процесс посредством к-го некоторая идея передаётся от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя. Модель куоммуникации состоит из след-х компонентов: Источник, сообщение, получатель, обратная связь. Сообщение передаётся по каналу – ср-ву, с помощью к-го сообщение переходит от источника к получателю. (СМИ и межличностные каналы). Существую т 2 формы коммуникации: опосредованное и неопосредованное. Для проведения публичного выступления, передачи делового письма и орг-ции телефонного разговора нужно тщательно подготовится. При этом нужно: учитывать темперамент собеседника; подготовить аргументы, правильная расстановка мебели, место общения, тщательно подготовиться, уметь вербально выражаться... Для провед-я публичного выступления желательно обладать ораторским исск-вом. Для составления делового письма нужно учитывать все требования к его оформлению, а также время, место и каким образом оно будет передано. При телефонном разговоре нужно быть лояльным кратким, конкретным и ненавязчивым.

**34.** Коммуникация – процесс посредством к-го некоторая идея передаётся от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя. Модель куоммуникации состоит из след-х компонентов: Источник, сообщение, получатель, обратная связь. Сообщение передаётся по каналу – ср-ву, с помощью к-го сообщение переходит от источника к получателю. (СМИ и межличностные каналы).

Деловое совещание - способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям: сбор и переработка информации; координация деятельности служб фирмы и сотрудников; принятие решения. Кроме своего прямого назначения каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. *Переговоры -* это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры - это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Схема провед-я переговоров: Подготовка к переговорам, Проведение переговоров, Решение проблемы (завершение переговоров), Анализ итогов деловых переговоров

**36.** Осн-м содержанием с-мы упр-я пр-ем явл-ся механизм управления, состоящий из: 1-принципов менеджмента (истин, на к-х строится с-ма упр-я: единоначалие, разделение труда, дисциплина, корпоративный дух, стабильность пребывания в должности). 2-Функции управления( вид д-сти раб-в аппарата упр-я, выделяемый на основе разд-я и кооперации управленч-го труда: планирование, пргнозирование, организация, контроль, мотивация, анализ, конкретные: упр-е прибылью, персоналом; специфич-е: упр-е соц. Сферой, бытовой...). 3-Методы упр-я(способы осущ-я целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного раб.). 4-Стиль управления- сов-сть методов и прёмов,хар-х для рук-ля. Реализуясь в конкретной орг-ции мех-зм включает: орг-ю стр-ру управления; управленческий персонал; обеспечивающие подсистемы: инф-е, технич-е, мат-е.

**37.** Под *организационной культурой понимается* система ценностей, символов, убеждений, образцов поведения, разделяемых подавляющим большинством членов организации. На организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы. Типы: *Бюрократическая культура* характеризуется регулированием всех сторон деятельности фирмы на основе документов, четких правил, процедур; оценкой и продвижением персонала по формальным критериям. *Предпринимательская культура.* *Административная культура* присуща крупнейшим фирмам, а также государственным учреждениям. *Инвестиционная культура* свойственна крупным фирмам и банкам. *Культура власти.* Ее существенный момент - личная власть, источником которой является обладание ресурсами*. К-ра личности –* орг-я сущ-т дляразвития составляющих её людей и достиж-е ими их собственных целей. *К-ра задачи* основана на объединении цели персонала и организации. *К-ра роли* основана на строгой спец-ции подразделений орг-ции, чью д-сть координирует сравнительно небольшое звено управления. Контроль осущ-ся на основе правил и инструкций. Факторы, влияющие на к-ру орг-ции: 1-размер орг-ции, 2-динамика внешнего окружения, 3-ментальность общества, персонала.

**38.** Реинжиниринг орг-й радикальное перепроектиров-е орг-й на основе изм-я протекающих в ней бизнес-процессов для достиж-я координальных улучшений по основным показателям её д-сти. Бизнес-пр-сс явл-ся последовательностью, осущ-х внутри орг-ции видов д-сти по созд-ю продукта(услуги), удовл-го клиента по кач-ву, ст-сти, продажному и после продажному сервису. Критерии эф-сти орг-ций явл-ся достиж-сть следю целей: 1-максимиз-я объед-я целей орг-ции и её сотрудников. 2-соотв-вие д-сти миссии орг-ции, 3-макс-ция конкурентных преим-в, 4- внесение позитивных изменений во внешнюю, соц-ю и природную среду. Примеры бизнес-процессов: разр-ка нового изд-я; продажа изд-я; обучение студентов. Реинжиниринг орг-ции вкл-т: 1- разр-ка образа будущей орг-ции, 2- созд-е модели сущ-щкй орг-ции, 3-разр-ка новой орг-ции, 4- переход от сущ-щей к новой орг-ции.

**39.** Определенный вид управленческой деятельности, являющийся продуктом .процесса разделения, специализации и кооперации труда в сфере управления, называется *функцией управления.* Процесс формирования и обособления функций управления происходил и происходит по мере роста и развития общественного производства, дальнейшего разделения труда и его специализации как в сфере производства, так и в сфере управления. Этим определяется объективный характер формирования функций управления. Функции управления подразделяются на общие и специальные (конкретные). *Общими функциями управления* являются планирование, организация, контроль, мотивация.

Они дают временную характеристику процессу управления. Наряду с общими, функциями происходит процесс обособления конкретных функций управления, отражающих отраслевые особенности, структуру производства и стадии производственного процесса. Например, ни крупном машиностроительном предприятии к таким функциям относятся стратегическое и технико-экономическое управление, управление научными разработками, технической подготовкой производства, материалыго-техническим снабжением, сбытом, основным и вспомогательным производствами, финансами, персоналом, качеством и др.

**40.** Прогноз-е – метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития.

Виды: 1-Экономические пргнозы – носят преимущественно общий хар-р и служат для описания состояния эк-ки в целом по компании или по конкретным изделиям. 2-Пргнозы развития конкуренции-характеризуют возможную стратегию и тактику конкурентов, их долю на рынке... 3-Пргнозы развития технологии – ориентируют пользователей относ-но перспектив разв-я технологий. 4-Прогнозы состояния рынка – исп-ся для анализа рынка товаров, к-е оценивают с учётом текущего состояния и перспектив разв-я эк-ки в целом, полит ситуации, цен на сырь... 5-Соц-е прогнозирование – исследует вопросы, связ-е с отношением людей к тем или нным общ-м явл-м(патриотизм, склонность к конфорту, отн-ние к новым товарам)

**41.** Роль анализа в управленческом цикле: 1- предшествует планировании и служит для оценки создакшегося полож-я и собственных возможностей, 2-позволяет определить причины отклонений, возник-х в ходе вып-я плана; 3-следует за заключит-м контролем, завершая управленческий цикл и служит для оценки достижений. Анализ состояния и возмож-сти состоит из внутренней и внешней среды пр-я. Анализ внутренней среды затрагивает след. моменты: 1- накопление общих свед-й о пр-тии; 2- анализ производственных и матер-х потоков; 3- фин-й анализ; 4- анализ с-мы упр-я, 5- анализ персонала пр-я. Цель анализа внутренней среды – опред-е степени эфф-сти использ-я имеющихся рес-сов. Осн-е аспекты анализа внешней среды явл-ся: 1-анализ сущ-х аналогов пр-ции пр-я, 2-анализ сущ-х технологий в той отрасли, где работает пр-е; 3- анализ гос-й политики; 4-анализ состояния рынков сбыта и потребления.

**42.** Обладать властью значит уметь оказывать влияние на людей, изменять отнош-е и поведение ч-ка или группы людей. Формы власти: 1-утилитарная – вз-вие посредством сильных мотивов. 2-авторитарно-нормативная – законная власть. 3-объединённая власть – власть группы. Влияние – это поведение одного индивидаЮ, к-е вносит изменение в поведение другого. Способы влияния: эмоциональное(заражение, подражание), рассудочное(внушение, убеждение, просьба, угроза, приказ, подкуп).

**43.** Обладать властью значит уметь оказывать влияние на людей, изменять отнош-е и поведение ч-ка или группы людей.Влияние – это поведение одного индивидаЮ, к-е вносит изменение в поведение другого. Существует зависимость между силой власти и полномочиями руководителей, т. е., чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти рук-лей и подчинённых, прибегают к делегированию ответственности, т. е. менеджер в пр-ссе вып-я ф-ций упр-я часть компетенции передаёт подчинённому. Следует иметь ввиду, что переданное право подчинённого работать за менеджера явл-ся временным. Подчинённый берёт на себя обяз-во и отвечает за его вып-е.. Одновременно передаются властные полномочия, необходимые для кач-го и своевременного вып-я задания.

**44.** В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы: 1-*Комплексность.* 2-*Системность.* 3-*Регламентация 4-Специализация.* 5-*Целенаправленное творчество.* Осн-е направления организации труда менеджера: 1- уровень оплаты и стимулирования труда; 2-разделение и кооперация труда; 3-техническое обеспечение и механизации ятруда; 4- нормирование труда; 5-благоприятный режим и условия труда.

**48.** Если рук-ль воей целью считает успех возглавляемых подразделений, он может достичь высоких уровней управленческих должностей. Занимая высокое полож-е, нек-е рук-ли на первый план ставят личные интересы, забывая об интересах орг-ции и раб-х. В книге Мескона «Основы менеджмента» приводится 5 причин неудач в карьере рук-ля: 1-потребность получать более высокое жалование, 2-их слишком волнует символы их полож-я, 3-их волнует собственная персона больше всего, 4- они самоизолируются, 5-скрывают свои мысли и чуства. Черты слабого рук-ля: трата больш-ва времени на неожиданно возникающие непредвиденные обстоят-ва; убеждение в знании всего, излишняя самоуверенность; недостаток времени из-за занятости делами; завален бумагами письменный стол; работает с утра до ночи; отложение важных дел ; обладание чёрно-белым мышлением; старается избегать отв-сти, обвинить другого; присвоение успехов коллектива...

**Вопросы**

1. Осн-е пон-я и сущность науки упр-я.
2. Предмет науки о менеджменте.
3. ЖЦ и треб-я к орг-ям.
4. Общие хар-ки орг-й.
5. Составляющие успеха орг-й.
6. Планирование.
7. Организация.
8. Мотивация – содержат-я теория.
9. Мотивация – процесс-я теория.
10. Контроль.
11. Школа научного управления.
12. Школа чел-х отн-й и поведенч-х наук.
13. Администр-я школа.
14. Современная школа менеджмента.
15. Процессный подход к менеджменту.
16. Системный подход.
17. Ситуационный подход.
18. Новая парадигма орг-ции упр-я в Росси и Белоруссии.
19. Ос-сти управленч-го труда «Менеджмент – наука или иск-во?».
20. Виды разд-я упр-го труда.
21. Орг-е стр-ры орг-в управл-я.
22. Линейная.
23. Функциональная.
24. Матричная.
25. Штабная
26. План НОТ и его нап-я.
27. Миссия орг-й.
28. Цели и задачи в с-ме современного менеджмента.
29. Цели орг-ции, типология, требования.
30. Роли, требования, предъявляемые к менеджеру.
31. Сущность конц-ции, осн-е принципы упр-я персоналом.
32. Единоначалие и норма управляемости
33. Коммуникация. Выступление, письмо, тел-й разговор.
34. Комм-я. Совещ-, переговоры, планирование раб-го дня.
35. Принципы российского бизнеса и представителей различных школ.
36. С-ма упр-я предпр-м и его стр-ра.
37. Организац-я культура.
38. Реинжиниринг
39. Ф-ции мен-та и их класс-я.
40. Прогнозирование.
41. Анализ.
42. Формы власти и влияния.
43. Взаимоотн-е власти, полномочий, отв-сти.
44. ОТ руководителя.
45. Ф-ры, влияющие на вз-вие управленч-й д-сти в коллективе.
46. Управления орг-ми изменениями.
47. Преодоление сопротивления персонала пр-я изменениям.
48. Принципы неудач в карьере рук-ля.
49. Аксиомы упр-я ЧС и их содерж-е.
50. Упр-е ценовой политикой пр-я при различных типах рынков.