

Оглавление

Введение	7
Тема 1. Основные понятия, история развития и подходы к управлению	12
Контрольные вопросы	20
<i>Тест для самопроверки по теме 1</i>	21
Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда	23
Контрольные вопросы	38
<i>Тест для самопроверки по теме 2</i>	39
Тема 3. Принципы и строение системы менеджмента	41
Контрольные вопросы	55
<i>Тест для самопроверки по теме 3</i>	56
Задание (анализ применения принципов управления) «Виноградник»	58
Задание (описание системы управления организацией)	58
Тема 4. Управленческое планирование	60
Контрольные вопросы	73
<i>Тест для самопроверки по теме 4</i>	74
Тема 5. Организационные структуры управления	76
Контрольные вопросы	102
<i>Тест для самопроверки по теме 5</i>	102

Практическое задание 1 (разработка организационной структуры)	104
Практическое задание 2 (анализ организационной структуры)	105
Тема 6. Мотивация в менеджменте	107
Контрольные вопросы	124
<i>Тест для самопроверки по теме 6</i>	124
Ситуация для анализа «Квадро»	126
Тема 7. Контроль в менеджменте	130
Контрольные вопросы	138
<i>Тест для самопроверки по теме 7</i>	138
Тема 8. Делегирование полномочий в управлении	140
Контрольные вопросы	149
<i>Тест для самопроверки по теме 8</i>	150
Ситуация для анализа «Это сладкое слово “Свобода”»	151
Тема 9. Коммуникации в управлении	155
Контрольные вопросы	173
<i>Тест для самопроверки по теме 9</i>	173
Ситуация для оценки коммуникативных способностей менеджера	175

Тема 10. Процесс принятия решений в управлении	183
Контрольные вопросы	212
<i>Тест для самопроверки по теме 10</i>	213
Ситуация для анализа «Сокращение в фирме “Эффект”»....	215
Задание (принятие решения на основе платежной матрицы).....	216
Задание (принятие решений на основе метода количественной оценки)	217
Тест «Решительность»	217
Тема 11. Организационная культура предприятия.....	219
Контрольные вопросы	229
<i>Тест для самопроверки по теме 11</i>	229
Тема 12. Лидерство, влияние, власть.....	232
Контрольные вопросы	256
<i>Тест для самопроверки по теме 12</i>	256
Ситуация для анализа «Кораблекрушение»	258
Тест «Определение соотношения качеств лидера и администратора»	260
Тест на оценку лидерских качеств «Капитан или рядовой?».....	261

Тема 13. Динамика групп. Факторы, влияющие на работу групп	264
Контрольные вопросы.....	275
<i>Тест для самопроверки по теме 13</i>	275
Тема 14. Управление конфликтами.....	277
Контрольные вопросы.....	290
<i>Тест для самопроверки по теме 14</i>	290
Ситуация для анализа «Производственный конфликт»	292
Тема 15. Управление изменениями в организации.....	296
Контрольные вопросы.....	307
<i>Тест для самопроверки по теме 15</i>	308
Тема 16. Эффективность управления.....	310
Контрольные вопросы.....	324
<i>Тест для самопроверки по теме 16</i>	324
Библиографический список	326

Введение

Российский менеджмент, осуществляющийся в условиях продолжающихся реформ, сегодня переориентирован на принципы и законы рынка, что вносит изменения в его содержание, структуру, формы и методы управления. Несмотря на то, что за последние тридцать лет было подготовлено значительное количество профессиональных управленцев, качество управления в российских организациях невысоко и является нестабильным. С одной стороны, это объясняется высокой подвижностью, неопределенностью и даже агрессивностью внешней среды и непониманием высшего руководства как реагировать на эти перемены, а также неумением ими управлять. С другой стороны, сами менеджеры не имеют твердой нравственной позиции и ясной критериальной основы выбора при принятии важных организационных решений, что ослабляет их властные полномочия и не позволяет достичь существенных и положительных результатов.

Несмотря на схожесть создаваемого в России экономического государственного устройства с западными моделями, управление не может быть абсолютно идентичным, что связано с различиями в культуре, практике принятия решений, действующих методах мотивации, коммуникациях, а также применяемых в организациях структурах управления.

Использование бюрократических организационных схем в управлении, тенденция к увеличению иерархии и сильное влияние личных отношений в менеджменте до сих пор значительны в российских организациях. Развитие информационных технологий и цифровизация в российской экономике приводит к тому, что на предприятиях увеличивается число структурных подразделений и лиц, деятельность которых направлена по большей части на создание отчетов для высших инстанций, более того, в работе каждого сотрудника появились функции, которые связаны с подсчетами каких-либо показателей. В современном обществе существует серьезная опасность того, что компания будущего, где все решения принимаются на основе данных, существует цифровая модель организации и используется цифровая платформа, пронизывающая все сферы деятельности, будет опираться не на достоверную

информацию. На самом деле уже сейчас огромное количество управленческих решений принимается на основе лживой информации, любезно предоставляемой наверх с желанием угодить начальству. При таком состоянии отношения к управлению организационные системы медленно или быстро будут приходиться к краху. Именно поэтому, актуальной является возвращение практики управления к ее лучшим образцам, показанным в библейских примерах. Будущее организации в рыночной экономике зависит от ее потребителя, для которого создается продукт.

Для развития продукта разумно выделять кросс-функциональные команды, которые включают тех, кто создает в этом продукте конечную ценность. Поэтому организация, во-первых, должна вводить такое понятие, как управление продуктом, во-вторых, научиться быстро собирать кросс-функциональные команды, чтобы получать успешный продукт, а если он не успешный – быстро это понять, разойтись и делать другие продукты. Для этого необходимо трансформировать структуры управления, учить коммуникациям, так как у команды специалистов, говорящих разными языками может возникнуть больше проблем во взаимодействии.

Стремлением множества людей сегодня является зарабатывание денег, что отодвигает настоящие ценности на задний план, поэтому огромная опасность заключается в том, чтобы за всеми цифровыми моделями не забыть, что организация создается для того, чтобы как можно лучше и качественнее удовлетворить какую-то человеческую потребность, то есть для человека. Современные исследования западных экономиста Ричарда Талера показывают, что существуют три психологические черты, которые систематически влияют на принятие экономических решений – это ограниченная рациональность, представление о справедливости и отсутствие самоконтроля. Руководители должны помнить о принципах истинной справедливости и знать, что все их действия находятся под контролем наивысшей власти.

К сожалению, многие управленцы рассматривают подчиненный им персонал как людей, на которых можно переложить ту работу, которую они сами делать не хотят, что приводит

к демотивации людей в организации и ухудшению морально-психологического климата. Рост количества и дифференциация задач, которые возлагаются на подчиненных, вместе с ужесточением сроков для их решения создают в организациях обстановку стресса, способствующую увеличению внешних и усилению внутриличностных конфликтов. Более того, конфликты – спутники любого инновационного развития. В таких условиях руководителям необходимо уметь создавать и применять подходящие механизмы управления конфликтами для направления групп или отдельных людей к конструктивным последствиям. Усиление конкуренции требует от организации и каждого ее сотрудника повышения результативности и эффективности его работы, возрастает ответственность за результат и в погоне за эффективностью никто не должен забывать о качестве продуктов своего труда.

В учебное пособие включены актуальные для менеджмента организаций темы. Учитывая тот факт, что сегодня практически по каждой теме данного научного направления существует самостоятельная литература, автором не ставилась цель охватить все точки зрения ученых по каждой теме. Основной целью написания данного учебного пособия является научить обучающихся менеджменту, основанному на правильных ценностях и нормах.

Федеральные государственные стандарты высшего технического образования 3++, согласованные с профессиональными стандартами работодателей и разработанные на их основе учебные планы содержат следующие общие (ОК), общепрофессиональные (ОПК), профессиональные (ПК), универсальные (УК) компетенции, которые должны быть сформированы обучающимися по направлениям подготовки бакалавриата и специалитета.

1. Направление подготовки 23.03.01 «Технология транспортных процессов».

ОК-5 – способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

ОК-6 – способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОК-7 – способность к самоорганизации и самообразованию;

ОПК – 2 – способность понимать научные основы технологических процессов в области технологии, организации, планирования и управления технической и коммерческой эксплуатацией транспортных систем;

ПК-29 способность к работе в составе коллектива исполнителей по реализации управленческих решений в области организации производства и труда, организации работы по повышению научно-технических знаний работников;

ПК-31 – способность к кооперации с коллегами по работе в коллективе, к совершенствованию документооборота в сфере планирования и управления оперативной деятельностью транспортной организации.

2. Направления подготовки 09.03.02 «Информационные системы и технологии», 13.03.02 «Электроэнергетика и электротехника».

УК-2 – способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

ПК-7 – управление программно-аппаратными средствами информационных служб инфокоммуникационной системы организации;

3. Направления подготовки 23.05.03 «Подвижной состав железных дорог», 23.05.05 «Системы обеспечения движения поездов».

УК-2 – способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;

ОПК-5 – способность разрабатывать отдельные этапы технологических процессов производства, ремонта, эксплуатации и обслуживания транспортных систем и сетей, анализировать, планировать и контролировать технологические процессы;

ОПК-7 – способность организовывать работу предприятий и его подразделений, направлять деятельность на развитие производства и материально-технической базы, внедрение

новой техники на основе рационального и эффективного использования технических и материальных ресурсов; находить и принимать обоснованные управленческие решения на основе теоретических знаний по экономике и организации производства;

ОПК-8 – способность руководить работой по подготовке, переподготовке, повышению квалификации и воспитанию кадров;

ОПК-9 – способность контролировать правильность применения системы оплаты труда и материального и нематериального стимулирования работников;

Данное учебное пособие может быть использовано в процессе обучения дисциплинам по направлениям подготовки бакалавриата и специалитета: «Организация производства и менеджмент», «Операционный менеджмент», «Менеджмент и экономика железнодорожного транспорта», «Системы менеджмента качества» (в организациях различных сфер деятельности).

Учебное пособие может быть использовано в процессе обучения дисциплинам по программам профессиональной переподготовки по направлениям «Экономика и управление предприятием»: «Менеджмент» (общий, производственный), «Управление персоналом», а также по направлениям переподготовки: «Информационные системы и логистические технологии на транспорте», «Технологии транспортных процессов», «Управление качеством».

Учебное пособие включает 16 тематических разделов, в конце каждого раздела приводится краткое пояснение библейской точки зрения на управление в контексте изучаемой темы, контрольные вопросы, тесты для самопроверки. Учебное пособие содержит материалы, направленные на выявление у обучающихся начального уровня компетенций и практические задания и ситуации, помогающие сформировать необходимый работодателю уровень.

Учебное пособие может быть использовано руководителями организаций любой сферы деятельности и любого уровня для диагностики и повышения степени развития организаторских, коммуникативных, лидерских и других способностей.

Тема 1

Основные понятия, история развития и подходы к управлению

Любой организацией, будь то учебное заведение, министерство или локомотивное депо, нужно управлять. Когда говорят об управлении предприятием, имеют в виду действия его руководства, направленные на достижение определенной цели. В современной экономической литературе существует много различных трактовок понятия «управление».

Управление – это вид деятельности, направленный на достижение целей организации с использованием труда персонала.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Друкер, которые многие считают ведущим теоретиком в области управления, предлагает такое определение: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу» [3].

Управление – это феномен, который существует в любой организации независимо от ее отраслевой принадлежности. В современной литературе применяют два термина: «менеджмент» и «управление». Некоторые специалисты считают, что понятие «управление» несколько шире понятия «менеджмент».

Когда говорят «управление», имеют в виду в качестве объекта управления государственные предприятия и подразумевают вертикаль власти, т. е. в большей степени административное (бюрократическое) воздействие. Понятие же «менеджмент» появилось с введением рыночных отношений, оно предполагает в качестве объекта управления горизонтальные рыночные структуры. Иными словами, менеджмент – это управление в условиях рыночных отношений, он использует механизм партнерства и равноправного взаимодействия

сторон. В управлении, напротив, преобладают вертикальные, указывающие и подчиняющие воздействия.

Управление – это вид деятельности, который осуществляется в отношении не только социальной сферы, но и применительно к техническим системам. Например, имеет место управление самолетом, автомобилем, электровозом. Менеджмент относится в основном к социальным системам, т. е. к тем системам и объектам, которые связаны с действиями группы людей (рисунок 1).

Менеджмент

Менеджмент – это управление в условиях рыночных отношений, он использует механизм партнерства и равноправного взаимодействия сторон.

Объект менеджмента – горизонтальные рыночные структуры.

Менеджмент относится в основном к социальным системам, т. е. к тем системам и объектам, которые связаны с действиями группы людей.

Ведущая роль в менеджменте принадлежит сотрудникам, непосредственно контактирующим с потребителем.

Отношениям в менеджменте свойственна большая временная продолжительность взаимодействия с потребителем.

Функциональные управляющие звенья призваны не главенствовать, а обеспечивать своевременно, оперативно и на самом высоком уровне взаимодействие на уровне «непосредственный производитель – потребитель».

Призван обеспечивать бесконфликтность роли сотрудников – непосредственных производителей продукции.

Применяются в основном экономические методы управления.

Управление

Управление – это вид деятельности, направленный на достижение целей организации посредством использования труда, интеллекта, мотивов людей, предполагающий выполнение ряда функций и подразумевающий ответственность управляющей подсистемы за полученные управляемой подсистемой результаты.

Объект управления – государственные структуры.

Управление – это вид деятельности, который осуществляется в отношении не только социальной сферы, но и применительно к техническим системам.

Имеет четко выраженная вертикаль власти (направленность всей системы сверху вниз).

Управленческие решения принимаются высшими руководителями и по иерархии передаются на уровень исполнителей.

Применяются в основном административные (бюрократические) методы управления.

Рисунок 1 – Отличия понятий «менеджмент» и «управление»

Таким образом, **управление (менеджмент)** – это вид деятельности, направленный на достижение целей организации посредством использования труда, интеллекта, мотивов людей, предполагающий выполнение ряда функций (процессов) и подразумевающий ответственность управляющей подсистемы за результаты, полученные управляемой подсистемой.

Управление как наука, т. е. самостоятельная область знания, появилось сравнительно недавно – в XX в., хотя практика управления существовала столько же, сколько существует мир, начиная с древних времен, когда люди объединялись в группы (организации) для того чтобы выжить, разбогатеть или для каких-то других целей. Известны следующие подходы к управлению:

- 1) с позиции выделения различных школ (научного, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении или количественных методов);
- 2) процессный;
- 3) системный;
- 4) ситуационный.

Методология исследования и основные достижения различных научных направлений достаточно подробно изложены в экономической литературе. Заметим, что каждое научное направление дополняло исследования предыдущей школы и рассматривало определенный аспект управленческой деятельности. Так, школа Ф.Тейлора (научного управления) занималась исследованием и совершенствованием производственных операций, разработкой норм и системы стимулирования, предложила отделить управленческие функции от исполнительских, заметила, что каждый человек должен соответствовать работе, а работа подходить человеку.

Основные достижения административной (классической) школы управления Анри Файоля заключаются в создании универсальных принципов управления, выделении функций управления и функций бизнеса, формировании структур управления.

Школа человеческих отношений выявила роль потребностей, межличностных отношений в организации. Это движение зародилось в ответ на неспособность предыдущих школ полностью осознать роль человеческого фактора в эффективности управления организацией.

Школа науки управления (количественный подход) использовала для решения сложных управленческих задач количественные экономико-математические методы и модели. Формирование этой школы связано с развитием математики, статистики, кибернетики, компьютерной техники.

С точки зрения процессного подхода управление рассматривается как процесс, т. е. серия непрерывных взаимосвязанных действий (управленческих функций). Каждая управленческая функция также представляет собой процесс, так как тоже состоит из серии непрерывных взаимосвязанных действий. Процессный подход послужил развитием теоретических воззрений классической школы управления. Управление как процесс подчеркивает взаимозависимость функций в отличие от системного подхода, где особо выделяется взаимодействие отдельных частей самой организации и взаимозависимость организации и окружающей среды.

Международная практика менеджмента показывает, что в современной организацией управлять необходимо не отдельными подразделениями или функциями, которые они выполняют, а процессами, так как при осуществлении отдельных процессов предприятие получает результат, который служит для удовлетворения какой-то внешней потребности. Среди процессов нужно выделять ключевые (бизнес-процессы, процессы управляемой подсистемы), которые предназначены для создания ценностного продукта или услуги для внешнего потребителя и другие (обеспечивающие и управляющие, процессы измерения), которые должны играть роль вспомогательных, обеспечивающих. Это приводит к необходимости создания матриц взаимодействия между подразделениями по конкретным функциям и правильного распределения целей и ответственности (рисунок 2) [30].

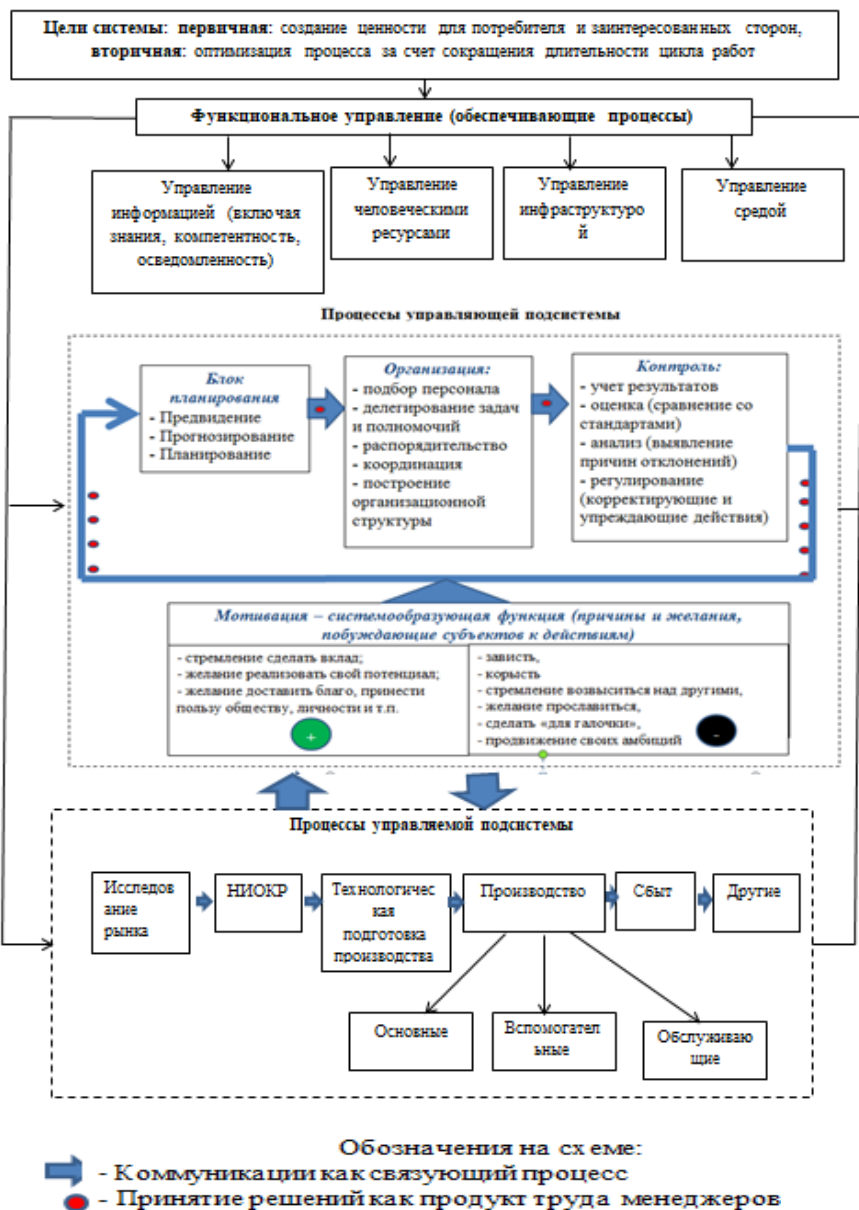


Рисунок 2 – Контур процессного управления организацией

Рассмотрим содержание процессов управляющей подсистемы.

Блок планирования включает в себя процессы предвидения, прогнозирования и планирования.

Предвидение – это широкое, обоснованное, носящее достоверный характер суждение о будущем.

Предсказание – это вполне конкретное суждение о будущем с более точным указанием, что и когда состоится.

Прогнозирование – это исследование будущего какого-либо вполне определенного, интересующего нас дела (финансово-экономическое, научно-техническое, медико-биологическое).

Планирование – это процесс определения положения организации в исходный момент времени (ее сильных и слабых сторон в финансовой, производственной, коммерческой, страховой, учетной, административной и других сферах); определение целей (направления движения); действий по достижению целей.

Организация – это создание структуры (иерархии и взаимосвязей подчинения), подбор исполнителей и делегирование им задач и полномочий, выдача распоряжений и распределение работы, а затем последующая координация (согласование усилий и направление их в единое русло). Процесс координации может рассматриваться как отдельный.

Мотивация – это процесс создания внутреннего побуждения к действиям, основанный на наличии у человека множества интересов и потребностей.

Контроль – это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды. Он включает в себя: 1) установление стандартов (результатов, которые должны быть достигнуты в определенный срок); 2) измерение фактических результатов; 3) сравнение фактических результатов со стандартами; 4) анализ (поиск причин отклонений) и регулирование (устранение). Анализ и регулирование могут рассматриваться как части контроля или быть отдельными процессами.

Коммуникация – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми для установления взаимопонимания и достижения взаимовыгодных целей.

Принятие решений – это выбор альтернативы из множества вариантов.

Системообразующим является процесс мотивации, так как от него зависит в конечном итоге результат всего управления организацией. Если мотивы, движущие людьми в системе управления, отрицательны, то результат не может быть благоприятным для организации.

В контуре процессного управления процессы, выделяемые в рамках управляемой подсистемы, являются ключевыми (бизнес-процессами), так как представляют собой процессы жизненного цикла создания конечного продукта для внешнего потребителя. Функциональное управление осуществляют функциональные подразделения компании (отделы кадров, маркетинга, хозяйственные службы, отделы информатизации и т. п.)

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание лишь на одной подсистеме организации: поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школа научного управления – технической. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Системный подход объяснил, что организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой, которая имеет большую информационную насыщенность, подвижность, неопределенность и даже агрессивность в 21 веке, а также располагает к установлению многочисленным контактам и новых связей.

Теория систем не говорит, как конкретно среда влияет на организацию, и подразумевает, что руководители должны знать, каковы переменные организации, чтобы применить эту

теорию к процессу управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, который является логическим продолжением теории систем.

Ситуационный подход признает, что хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, можно варьировать. Например, организационные структуры нужны обязательно, но они могут быть разными в зависимости от ситуации. Уровней управления может быть много или мало. Ситуационный подход рекомендует увязывать конкретные приемы и концепции с конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

В современной российской экономике по-прежнему остро стоят вопросы переориентации предприятий на рыночную организационную среду, на потребителя, повышения качества продукции, которое невозможно улучшить, не преобразуя, прежде всего, управление и все, что с ним связано. Как отмечает Э. Деминг, источники большинства – 98 % всех проблем в организациях лежат в системах управления, и только 2 % проблем случаются по вине исполнителей [26].

Таким образом, организация – это открытая система, подверженная влиянию большого количества внешних факторов и успех современной организации определяется ее возможностью адаптироваться к изменениям внешней среды, завоевывать приверженность и удерживать потребителя. Управление (менеджмент) организацией – это непрерывный, постоянно повторяющийся, состоящий из взаимосвязанных функций процесс, включающий подпроцессы: планирования, организации, контроля и системообразующий подпроцесс мотивации. Процессы управляющей подсистемы включены в общий контур процессного управления организацией и призваны обеспечивать ключевые процессы эффективными и своевременными решениями, ресурсами, информацией, рабочей средой. Управленческие решения должны приниматься по ситуации. Менеджмент в России развивается по направлениям

сочетания рынка и государственного регулирования в экономике, широко применяется стратегическое управление, происходит оптимизации материальных, трудовых, финансовых ресурсов, совершенствуются организационные структуры, для принятия решений используются экономико-математические модели и прикладные пакеты программ автоматизированного управления; развиваются информационные системы, развивается цифровая экономика как система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий [31].

Истинная концепция управления

Самым великим правителем во все времена был и остается Бог, сотворивший небо и землю и поселивший на ней человека, повелев ему: «владычествуйте над рыбами морскими и над птицами небесными и над всяким животным, пресмыкающимся на земле» (Книга Бытие Глава 1, стих 28). «Твое, Господи, величие, и могущество, и слава, и победа, и великолепие, и все, что на небе и на земле, Твое: Твое, Господи, царство и Ты превыше всего, как Владычествующий» (Книга 1 Паралипоменон, Глава 29, стих 11). Поэтому важно знать истинную концепцию управления, особенно в современном управлении, потерявшем многие правильные ориентиры, которые явно провозгласил Бог, дав заповеди Моисею и впоследствии пославший на землю Своего Сына, Иисуса Христа. Концепция управления в глазах Бога подразумевает, что чем выше по иерархии власти поднимается человек, тем больше он должен служить другим людям.

«Иисус же, подозревая их (Своих учеников), сказал: вы знаете, что князья народов господствуют над ними, и вельможи властвуют ими; но между вами да не будет так: а кто хочет между вами быть большим, да будет вам слугою; и кто хочет между вами быть первым, да будет вам рабом» (Евангелие от Матфея, Глава 20, стихи 25–27). [65, 66]

Контрольные вопросы

1. Каковы отличия понятий «менеджмент» и «управление»?
2. Назовите подходы к управлению и какова их сущность.

3. Какие процессы выделяют в управляемой подсистеме, в управляющей подсистеме?
4. Какие процессы менеджмента осуществляются в организации?
5. Какие процессы являются ключевыми и почему?

Тест для самопроверки по теме 1

1. Приведите в соответствие школы управления их создателям:

- | | |
|--------------|------------------------------|
| 1) Ф. Тэйлор | 1) Административная школа |
| 2) Г. Гант | 2) Школа научного управления |
| 3) А. Файоль | 3) Школа науки поведения |
| 4) Э. Мэйо | |

2. Приведите в соответствие понятия и их определения:

Определения

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Управление | 1) Вид деятельности в системе рыночных отношений, применяемый преимущественно в сферах горизонтальных рыночных структур. |
| 2. Менеджмент | 2) Качественно однородный вид деятельности, обособившийся в результате разделения управленческого труда. |
| 3. Функция управления | 3) Вид деятельности, осуществляемый преимущественно в государственной сфере и имеющий вертикальную направленность. |

3. Процессный подход к управлению является продолжением:

- А) школы науки управления,
- Б) административной школы,
- В) системного подхода

4. Какие процессы обеспечивают непрерывность функций управления?

- А) планирование и мотивация
- Б) организация и контроль
- В) принятие решения и коммуникации

5. Верно ли, что понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент»?

- А) Да
- Б) Нет

6. Широкое, обоснованное, носящее достоверный характер суждение о будущем является:

- А) предвидением
- Б) прогнозированием
- В) планированием

7. В рамках какого подхода к управлению утверждается, что общий процесс управления одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, можно варьировать.

- А) системного
- Б) ситуационного
- В) процессного

8. Какая функция управления обеспечивает достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды?

- А) мотивация
- Б) организация
- В) планирование
- Г) контроль

9. Какая школа управления занималась разработкой универсальных принципов управления, выделением функций управления и функций бизнеса?

- А) школа научного управления.
- Б) административная школа
- В) школа человеческих отношений

10. Какая функция управления направлена на выбор альтернативного варианта из множества вариантов действий?

- А) организация
- Б) контроль
- В) принятие решений

Тема 2

Организация, ее внешняя и внутренняя среда

Организация – это социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей. Не любая группа людей может считаться организацией, она должна соответствовать нескольким требованиям: иметь, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью группы; иметь, по крайней мере, одну общую, принимаемую всеми цель; готовность и желание членов группы сознательно работать вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Все организации имеют общие для них **характеристики**, к которым относятся: цели и задачи, технология, ресурсы, вертикальное и горизонтальное разделение труда, внешняя и внутренняя среда, люди.

Цели – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться коллектив. Цели организации составляют иерархическую систему, которая, с учетом современного процессного подхода в менеджменте, должна включать: миссию, цели процессов, цели подразделений, индивидуальные цели работников (рисунок 3).

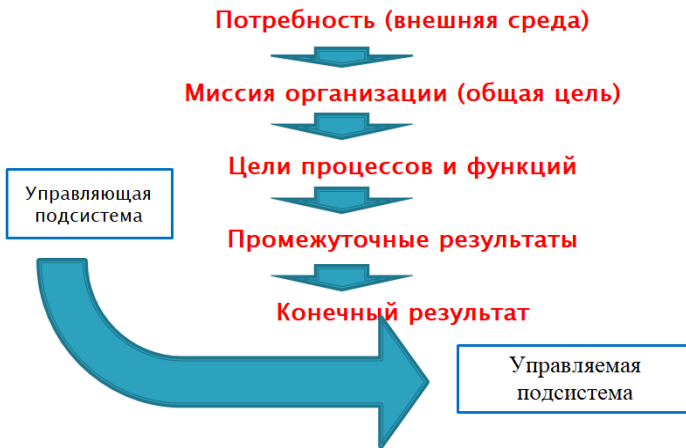


Рисунок 3 – Последовательность постановки цели и получения результата в организационной системе

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru