

## Программа учебной дисциплины «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Составитель: Баталова Т.В., доцент, к.психол.н.

### ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН по дисциплине «Основы менеджмента»

<i>Наименование темы</i>	<i>Лекции</i>	<i>Семинар</i>
1. Общая характеристика менеджмента. Научные школы.	2	1
2. Особенности российского менеджмента.	2	1
3. Деятельность человека: потребность в управлении.	2	1
4. Профессионализация управления.	2	1
5. Личность менеджера.	2	1
6. Динамика менеджмента: процессы управления.	2	1
7. Статика менеджмента: функции и система управления.	2	1
8. Механизмы менеджмента: средства и методы	2	1
9. Методология и организация менеджмента.	2	1
10. Менеджмент: интеграция деятельности.	2	1
11. Формальное и неформальное управление.	2	1
12. Диверсификация менеджмента.	2	1
13. Распределение полномочий.	2	1
14. Человек в системе менеджмента.	2	1
15. Мотивационный менеджмент.	2	1
16. Персонал управления: человеческий капитал.	2	1
17. Экономика и социология управления.	2	1
18. Лидерство и стиль управления.	1	2
19. Власть и партнерство.	1	2
20. Сущность информации и системы ее использования.	1	2
21. Структура информации и качество управления.	1	2
22. Экономия времени в менеджменте.	1	2
23. Ресурсы и эффективность управления.	1	2
24. Управление качеством и качество управления.	1	2
25. Стратегия и тактика менеджмента.	1	2
26. Стратегический менеджмент.	1	2
27. Корпоративное управление.	1	2
28. Маркетинг как тип управления	1	2
29. Управление проектами.	1	2
30. Антикризисный менеджмент.	1	2
31. Административный менеджмент.	1	2
32. Групповая динамика и конфликты в менеджменте.	1	2
33. Тенденции менеджмента: готовность к будущему.	1	2
34. Инновационный потенциал менеджмента.	1	2

	<b>ИТОГО</b>	51	51
--	--------------	----	----

## Организационно-методические указания

Дисциплина "Основы менеджмента" является основным профилирующим курсом специальности "Менеджмент организации". Учебная программа содержит как общетеоретические положения концепции управления социально-экономическими системами, так и те положения, которые характеризуют менеджмент как вид управления, сформировавшийся в условиях рыночных отношений, и который представляет собой систему гибкого управления, способного своевременно перестраиваться и реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития.

Менеджмент – это управление экономически самостоятельного звена производства (фирмы, предприятия, организации, корпорации, ФПГ и т.д.). Поэтому в структуре учебного курса делается акцент на экономическое содержание и человеческий фактор менеджмента.

Особенностью курса является то, что идеологически он ориентирован на понимание увеличивающегося разнообразия современного управления, установки на комбинирование типов управления в соответствии с конкретными условиями экономического развития общества. Это требует творческого, инновационного и стратегического подходов к управлению, что способствует развитию творческого мышления. Особенностью курса является то, что он мотивирует в сознании будущего менеджера способность предвидеть будущее.

Логика и содержание курса "Основы менеджмента" максимально приближены к практическим задачам современного управления и обладают функцией интеграции дисциплин управленческого цикла.

Представленная программа рассчитана на студентов 2 курса, имеющих подготовку по следующим дисциплинам: введение в специальность, политэкономия и история экономических учений, история экономики, риторика, культурология, логика, информатика и др.

**Цель изучения дисциплины:** показать связь менеджмента с другими дисциплинами, необходимость изучения мирового опыта менеджмента, возникновение и становление российского менеджмента, исследование социально-экономических

отношений в их развитии и взаимосвязи, единство теории и практики, исторического и логического подходов при изучении этих отношений. Данная цель конкретизирована в следующих задачах:

- сформировать у студентов научное представление об управлении, имеющее конкретно практическое содержание;
- заложить потенциал интеграции всех знаний, определяющих профессионализм деятельности современного менеджера.

В рамках учебной программы предусмотрен цикл лекционных занятий и семинарские занятия, на которых студенты имеют возможность практически освоить и применить полученные знания при анализе и решении конкретных ситуаций и задач, в деловых играх, а также при выполнении творческих индивидуальных и групповых работ. По окончании курса студенты выполняют курсовое проектирование.

Требования по выполнению курсовых работ регламентируются соответствующими общими методическими рекомендациями, утвержденными заведующим кафедрой управления в экономических и социальных системах.

Формы текущего и рубежного контроля знаний студентов соответствуют требованиям государственного образовательного стандарта по специальности и учебного плана специальности "Менеджмент организации" Филиала Государственного университета управления в г.Обнинске:

- в течение семестра – выполнение контрольных работ;
- в конце осеннего семестра – зачет;
- в конце весеннего семестра – экзамен, защита курсовой работы.

## **Основные дидактические единицы учебной дисциплины**

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Методологические основы менеджмента; инфраструктура менеджмента; социофакторы и этика менеджмента; интеграционные процессы в менеджменте; моделирование ситуаций и разработка решений; природа и состав функций менеджмента; стратегические и тактические планы в системе менеджмента; организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента; мотивация деятельности в менеджменте; регулирование и контроль в системе менеджмента; динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой; руководство: власть и партнерство; стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера; конфликтность в менеджменте; факторы эффективности менеджмента.

Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента; разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента; развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

### **СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

#### **Тема 1. Общая характеристика менеджмента. Научные школы.**

Организация и менеджмент. Управление как отношение. Управление как развивающаяся система. Содержание и логика развития управления.

Природа управления: условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента. Разнообразие моделей менеджмента (американский, японский, европейский менеджмент и др.).

Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента в России. Особенности российского менеджмента.

#### **Тема 2. Особенности российского менеджмента.**

Современные экономические процессы и их влияния на формирование и становление менеджмента в России. Особенности кросс-культурного переноса зарубежных теорий и опыта менеджмента. Анализ особенностей российского менеджмента. Тенденции развития российского менеджмента.

#### **Тема 3. Деятельность человека: потребность в управлении. Концепция и типология менеджмента.**

Определение управления как вида деятельности, его сущность и содержание. Определение понятия "воздействие", виды воздействия. Понятие специфики управленческой деятельности.

Типологическое разнообразие управления. Особенности концепции менеджмента. Цель менеджмента. Методология и организация менеджмента.

Потребность и реальность профессионализма управления.

#### **Тема 4. Профессионализация управления.**

Признаки профессионального управления. Факторы, определяющие профессионализацию управления. Структура образования менеджера и персонала. Современные проблемы непрерывного образования и потребности в самообразовании менеджеров и персонала.

#### **Тема 5. Личность менеджера.**

Личность менеджера в эффективном управлении. Профессионально-значимые и личностные характеристики эффективного менеджера. Перспективная модель эффективного менеджера. Влияние личности менеджера на результаты труда подчиненных.

#### **Тема 6. Динамика менеджмента: процессы управления.**

Понятие процесса управления. Операции процесса управления, их распределение в пространстве и во времени. Циклы и потоки воздействий и взаимодействий.

Свойства и характеристики процесса управления. Основные этапы процесса управления. Взаимодействие этапов цели, ситуации, проблемы решения.

Типология процессов управления. Принципы осуществления процессов управления. Критерии эффективности и пределы достаточности процессов управления.

#### **Тема 7. Статика менеджмента: функции и система управления.**

Понятие функции управления. Классификация функций менеджмента. Управленческий цикл.

Понятие системы управления. Факторы формирования системы управления. Принципы построения систем управления. Типология систем управления. Основные характеристики системы управления.

Человеческий фактор построения систем управления.

#### **Тема 8. Механизмы менеджмента: средства и методы управления.**

Понятие механизма управления. Формирование механизма управления. Принцип формирования и использования механизма управления. Типология механизмов управления.

Методы управления как способы воздействия и формы восприятия. Различие и связь методов и функций менеджмента. Выбор и комбинация методов управления. Искусство управления.

#### **Тема 9. Методология и организация менеджмента.**

Научный подход к управлению: особенности и основные черты. Понятие методологии и организации управления. Методологические подходы к управлению: системный, концептуальный, процессуальный, целевой, управление по результату и пр. Выбор методологических схем менеджмента.

Основные черты и разновидности организации менеджмента. Социально-экономические факторы выбора организации менеджмента.

## **Тема 10. Менеджмент: интеграция деятельности.**

Дифференциация и интеграция управленческой деятельности. Интеграционный потенциал. Факторы интеграционного потенциала цели управления. Методика разработки цели.

Функции менеджмента: назначение, разнообразие, состав. Тенденции и факторы функционального разделения управленческой деятельности. Специализированные функции управления. Интеграция деятельности: цели, функции, организация.

Информация в управлении, ее коммуникативные свойства. Виды коммуникаций и критерии их классификации.

Социально-психологические факторы интеграции. Результат управления.

## **Тема 11. Формальное и неформальное управление.**

Объективность существования и основные признаки сочетания формального и неформального управления: динамика изменений. Тенденции неформального управления. Анализ факторов, от которых зависит сочетание формального и неформального управления и их влияние на повышение эффективности управления, на конечные результаты деятельности фирмы.

Бюрократизм в управлении: истоки, реальность и последствия.

## **Тема 12. Диверсификация менеджмента: типология и выбор альтернатив.**

Понятие диверсификации. Типологическое разнообразие менеджмента. Практика и наука о диверсификации менеджмента. Причины, факторы и последствия типологии менеджмента. Выбор и типологическая комбинация менеджмента. Критерии и специфические характеристики типов менеджмента.

## **Тема 13. Распределение полномочий: централизация и децентрализация управления.**

Полномочия и факторы их распределения. Централизованное и децентрализованное управление. Делегирование полномочий в процессах управления. Выбор и регулирование степени централизации управления.

## **Тема 14. Человек в системе менеджмента.**

Классификационная схема деятельности человека. Поведение и деятельность человека в современных технологиях менеджмента. Дифференциация персонала по отношению к работе, риску, безопасности, отдыху. Взаимоотношения подчиненности, сотрудничества, подражания, творчества. Персонализация и персонификация управления.

## **Тема 15. Мотивационный менеджмент.**

Понятие "мотивационный менеджмент". Мотивы деятельности и их роль в управлении. Научные концепции мотивации деятельности человека в процессах управления. Современные механизмы мотивации.

Основные черты и особенности мотивационного менеджмента.

## **Тема 16. Персонал управления: человеческий капитал.**

Понятие "персонал управления": структура и деятельность. Качество персонала управления. Основные признаки человеческого капитала. Экономическая и социальная эффективность проявления человеческого капитала. Человеческий капитал как результат управления.

### **Тема 17. Экономика и социология управления.**

Роль человеческого фактора в современном менеджменте. Интересы, ценности и этические нормы, ожидания и опасения человека, личностные особенности в управлении. Социологические характеристики менеджмента.

Состав и структура ресурсов менеджмента. Экономические ресурсы менеджмента, их структура и варианты оценки и использования. Экономика труда персонала управления.

### **Тема 18. Лидерство и стиль управления.**

Процессы формирования и основные составляющие лидерства. Формальные и неформальные факторы лидерства. Проявление лидерства в стиле управления. Разновидности стилей управления. Тенденции развития стилей управления. Лидерство и повышение эффективности управления.

### **Тема 19. Власть и партнерство.**

Понятие власти в менеджменте. Типология власти. Власть и авторитет менеджера. Балансирование власти. Признаки, факторы и проявления неуправляемости. Участие в управлении. Понятие партнерства. Соотношение власти и партнерства. Тенденции демократизации менеджмента.

### **Тема 20. Сущность информации и системы ее использования.**

Понятия "информация" и "управленческая информация". Информационные ресурсы и их использование. Классификация информации. Информационное обеспечение процессов управления. Свойства и характеристики информации. Требования, предъявляемые к информации. Информационные технологии управления. Технические средства работы с информацией. Регулирование количеством и качеством информации. Информация и ее влияние на управленческое решение.

### **Тема 21. Структура информации и качество управления.**

Структура управленческой информации. Статусные характеристики информации. Распределение информации. Управление информационными потоками. Информационные факторы качества управления. Информация и ее роль в менеджменте.

### **Тема 22. Экономия времени в менеджменте.**

Ресурсы времени в менеджменте. Разновидности времени. Использование и экономия времени. Планирование и учет времени. Время индивидуальной и совместной деятельности. Распределение времени и согласование ресурсов управления по времени. Границы интенсивности и факторы производительности управленческой деятельности.

### **Тема 23. Ресурсы и эффективность управления.**

Ресурсы и потенциал управления. Ресурсы и их влияние на конечные результаты деятельности системы. Эффективность управления. Факторы, определяющие эффективность управления. Принципы эффективного менеджмента. Оценка и регулирование эффективности менеджмента. Социально-экономическая эффективность менеджмента.

#### **Тема 24. Управление качеством и качество управления.**

Качество как объект и характеристика управления. Основные черты и особенности управления качеством. Разновидности систем управления качеством? Зарубежный и отечественный опыт. Понятие качества управления. Факторы и характеристики качества управления. Качество в современных тенденциях развития менеджмента.

#### **Тема 25. Стратегия и тактика менеджмента.**

Понятие стратегии и тактики управления. Соотношение и соответствие стратегии и тактики менеджмента. Миссия, цель, задачи и критические факторы развития. Стратегическое планирование. Разновидности стратегии и тактики в управлении фирмой. Основные факторы, определяющие выбор стратегии и тактики.

#### **Тема 26. Стратегический менеджмент.**

Стратегический менеджмент и эволюция систем управления. Логика развития. Этапы разработки и реализации стратегии. Стратегические альтернативы, стратегическое планирование, стратегический контроль. Принципы стратегического менеджмента. Человеческий фактор стратегии.

#### **Тема 27. Корпоративное управление.**

Понятие корпорации. Социально-экономические причины и тенденции возникновения корпораций. Разновидности корпораций. Основные черты и особенности управления корпорациями. Системы, механизмы и процессы корпоративного управления. Принципы корпоративного управления.

#### **Тема 28. Маркетинг как тип управления.**

Понятие маркетинга как функции и типа управления. Проявление маркетинга в системе, механизме и процессах управления. Основные признаки маркетинга. Процесс маркетинговой деятельности. Социальные и экономические факторы маркетинга.

#### **Тема 29. Управление проектами.**

Возникновение и формирование проектов в объектных характеристиках менеджмента. Особенности проекта как объекта управления. Система, механизмы и процессы управления проектами. Разновидности управления проектами.

#### **Тема 30. Антикризисный менеджмент.**

Кризисы в развитии социально-экономических систем: причины возникновения, разновидности, влияние на тенденции поведения.

Основные признаки кризиса. Антикризисный менеджмент: основные черты и

особенности. Предвидение, предупреждение, профилактика кризисов.

Риск в управлении: существование и роль.

### **Тема 31. Административный менеджмент.**

Понятие "административный менеджмент". Особенности и основные черты. Административная деятельность менеджера. Условия приоритета административного управления. Мера администрирования. Администрирование как форма организации и стиль управления. Приемы и факторы ограничения администрирования и мотивирования административной ответственности.

### **Тема 32. Групповая динамика и конфликты в менеджменте.**

Роль группы в поведении и деятельности человека. Формирование групп. Взаимодействия в группе и в организации. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов. Влияние конфликтов на управление. Механизмы разрешения и использования конфликтов в менеджменте. Регулирование социально-психологического климата в коллективе.

### **Тема 33. Тенденции менеджмента: готовность к будущему.**

Современные тенденции развития менеджмента. Этапы развития и вероятное будущее менеджмента. Элементы мотивирования и замедления развития в современном менеджменте. Прогнозирование будущего менеджмента в практике современного управления.

### **Тема 34. Инновационный потенциал менеджмента.**

Инновации, эксперимент и развитие управления. Мотивирование инновационного потенциала менеджмента. Способы преодоления сопротивления инновациям. Программы инновационного развития менеджмента. Принципы реализации инновационного потенциала менеджмента. Инновационность и стратегии развития.

## **ВОПРОСЫ**

### **для контроля качества освоения дисциплины**

1. Роль и необходимость управления в деятельности человека. Виды деятельности человека.
2. Понятие менеджмента. Основные характеристики менеджмента как типа управления.
3. Цель управления, требования к целям управления, методика ее разработки.
4. Сущность и содержание функций управления. Управленческий цикл.
5. Процесс управления, операции процесса управления. Основные этапы реализации процесса управления.
6. Типология процессов управления.
7. Механизм управления. Анализ его основных составляющих. Принципы формирования.
8. Метод управления. Характеристика основных методов управления.
9. Характеристика основных подходов к управлению.

10. Методология управления. Анализ основных факторов формирования методологии.
11. Стратегия и тактика управления.
12. Миссия, цель, задачи управления.
13. Соотношение формального и неформального управления в деятельности социально – экономической системы.
14. Диверсификация как одна из важнейших тенденций современного управления.
15. Управление проектами и его разновидности.
16. Основные черты и особенности антикризисного менеджмента, его цели.
17. Виды кризисов, причины их возникновения.
18. Основные черты и особенности мотивационного менеджмента.
19. Анализ современных концепций мотивации.
20. Особенности корпоративного управления.
21. Распределение и оптимальное сочетание полномочий в системе управления.
22. Маркетинг как интегратор внешнего и внутреннего управления.
23. Понятие стратегического менеджмента, его признаки.
24. Стратегическое управление, логика развития.
25. Особенности и основные черты административного менеджмента.
26. Роль человеческого фактора в современном управлении.
27. Социология управления.
28. Персонал управления и методы его оценки.
29. Экономическая и социальная эффективность проявления человеческого фактора.
30. Информация и управление.
31. Информационные системы, элементы и принципы построения.
32. Характеристика основных ресурсов менеджмента.
33. Эффективность управления. Качество менеджмента. Эффективный менеджер.
34. Персонализация и персонификация управления.
35. Лидерство и стиль управления. Виды и условия возникновения стилей управления.
36. Конфликт и управление конфликтами.
37. Власть, формы ее проявления.
38. Партнерство как важнейший фактор повышения управляемости.
39. Анализ основных элементов и факторов управляемости.
40. Современные тенденции развития менеджмента и потенциал его развития.

## **ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ**

### **по дисциплине «Основы менеджмента»**

1. Предприимчивость и предпринимательство: качества человека и вид деятельности.
2. Формирование объектов управления в условиях рыночной экономики.
3. Взаимодействие социально-экономических и организационно-технологических факторов управления.
4. Модель менеджера: возможности и факторы практической реализации.
5. Интересы и ценности: влияние на управление.
6. Организационные формы управления.
7. Эффективность управления.
8. Формальное и неформальное управление.

9. Качество управленческих решений.
10. Процессы дифференциации и интеграции в системе менеджмента.
11. Диверсификация производства и развитие менеджмента.
12. Стратегия и тактика менеджмента: социальное, экономическое и организационное развитие.
13. Планирование в системе менеджмента.
14. Мотивация деятельности в процессах менеджмента.
15. Коммуникации и развитие организации.
16. Контроль в системе менеджмента.
17. Деловые конфликты и их роль в процессах управления.
18. Власть и партнерство в современной работе.
19. Стиль менеджмента: условия формирования и факторы развития.
20. Практическая концепция менеджмента.
21. Менеджмент и конкуренция: положительные и отрицательные свойства конкуренции.
22. Стимулирование спроса и продвижение товара на рынке.
23. Биржа в системе управления.
24. Управление в условиях акционерной формы предпринимательства.
25. Собственность и управление: связь и тенденции развития.
26. Программно-целевое управление: основные черты и особенности.
27. Информационные параметры качества управления.
28. Структуры системы управления: разновидности, выбор и проектирование.
29. Система работы с персоналом.
30. Мотивация и стимулирование персонала управления.
31. Банковский менеджмент: сущность и его специфика.
32. Финансовый менеджмент: его сущность и особенности.
33. Управление производством.
34. Анализ развития и становления менеджмента как теории управления.
35. Особенности и тенденции развития российского менеджмента.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### Основная литература

1. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2002.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1998.
3. Мильнер Б.З. Теория организации. – М., 2002.
4. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика. – М., 2001.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М., 2000.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М., 1998.
7. Смирнова В.Г., Мильнер Б.З., Латфуллин Г.Р., Антонов В.Г. Организация и ее деловая среда. – 17 –модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2. – М., 1999.
8. Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы. – 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. – М., 1999.
9. Киллен К. Вопросы управления. – М., 1981.

10. Управление организацией. Энциклопедический словарь. – М., 2001.

### Дополнительная литература

1. Коротков Э.М., Беляев А.А. – Системология организации. – М., 2002.
2. Семиков В.Л. Теория организации. – М., 2002.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М., 1996.
4. Цандер Э. Практика управления. – Обнинск, 1992.
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991.
6. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М., 1994.
7. Д.Дж.Ричмен., М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж.В.Тилл. Современный бизнес. – М., 1995.

## ГЛОССАРИЙ

**Менеджмент**– это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из *типологических моделей* управления, отражающей условия рыночной экономики.

Управление, представляющее собой целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность людей, *разнообразно* по формам, целям, субъективно по личностным признакам, механизму, организации, результатам, условиям, ограничениям. Все это позволяет и требует рассматривать его в ракурсе *типологического множества* вариантов реального проявления и формирования.

Одно из важных мест в типологии управления занимает управление, имеющее название «*менеджмент*».

Менеджмент возник и развивался в практике *индустриально развитых* стран как тип управления, отражающий уровень экономического развития, социально-экономическое устройство общества (формация), технологические особенности производства, концентрированный опыт повышения эффективности управления, влияние на управление социально-психологических отношений, определенный уровень общей и особенно организационной культуры. Все это факторы возникновения и развития менеджмента, определяющие его особенность и сегодня.

Суть менеджмента следует искать в сочетании общих черт всякого управления социально-экономическими системами и специфических, вызванных особенностями рыночной экономики.

**Миссия организации** – это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

**Классификация целей** – способ, позволяющий конкретизировать цель, раскрыть ее содержание, выбрать наилучшие формы, механизмы и методы ее реализации.

**Целеполагание** – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

**Результат управления** – это реализация целей промежуточного характера, достижение этапа движения к цели, материальное воплощение задуманного и спланированного.

**Целевой тип процесса управления** – это отражение особого влияния цели на все этапы управления. Они становятся привязанными к цели, исходят главным образом и непосредственно из цели.

**Тезаурус** представляет собой совокупность гуманитарных, управленческих и специальных знаний, которыми владеет индивид, которые «размещены» в его памяти и актуализируются в процессе восприятия и переработки информации.

**Шум в системе коммуникации** определяется как проявление искажения смысла передаваемого сигнала, сообщения. Различают «физический шум», «семантический шум», «прагматический шум».

**Коммуникационная сеть** – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

**Эмпатия** – это внимание к чувствам других людей и искренняя заинтересованность увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы с точки зрения другого человека.

**Intranet** – это закрытая сеть предприятия, использующая проверенные технологии глобальной сети Интернет. Эти технологии обеспечивают простоту работы для пользователей сети Intranet и руководителей предприятий.

**«Телефон доверия»** – разновидность обратной связи коммуникативного общения. Специально созданный рабочий орган систематически в установленное время принимает по телефону самые различные сигналы «снизу». Полученная информация обобщается и докладывается руководству.

**Коммуникативная структура управления** – совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации.

**Информатика** – в широком смысле слова – система знаний, относящихся к производству, переработке, хранению и распространению всех видов информации в обществе, природе и технических устройствах.

**Информационное обеспечение управления** – совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

**Коммуникабельность** – способность человека к совместной работе, продуктивному общению.

**Массовая коммуникация** – процесс распространения информации с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на численно большие рассредоточенные аудитории.

**Коммуникационные роли** – способы распоряжения поступающей информацией. Различают следующие роли: «Сторож» – индивид, контролирующий потоки сообщений в организациях; «Связной» – индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе; «Лидер мнений» – индивид, к суждениям которого прислушиваются сослуживцы; «Космополит» – индивид, который чаще других контактирует с внешней средой.

**Характеристики информации** - объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

**Объем воспринимаемой информации** имеет три уровня: информационная избыточность, субминимальный уровень, недостаток информации (информационный голод).

**Достоверность информации** имеет три уровня: абсолютный (100%), доверительный (более 80%), негативный (менее 80%).

**Ценность информации** характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

**Насыщенность информации** – это соотношение полезной и фоновой информации.

**Открытость информации** – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существуют три уровня открытости: секретная, конфиденциальная, публичная.

**Риск** – принятие решений, вероятность успеха которых недостаточно высока.

**Подчинение** - зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.

**Противоречие** – результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Развитие противоречия может иметь четыре ступени; различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

**Мотив** - внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

**Стимул** – фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

**Интерес** – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

**Принцип** – основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы.

**Ценность** – свойство любого явления, оцениваемое по критериям значимости его для человека или группы людей.

**Информация** - совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Управление осуществляется тогда, когда существуют как совпадающие интересы людей, так и информация о характере этих интересов и возможностях их реализации.

**Свойства информации.** Информация обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм.

Эти свойства информации играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления.

**Информационный потенциал менеджмента.** Информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

**Виды информации.** В практике управления используется информация различных видов. Главными среди них являются: информация экономическая, организационная, социальная и социально-психологическая, технологическая. Кроме того, важную роль играет выделение информации оперативной, текущей и стратегической, информации по отдельным функциям управления (плановая, статистическая, по кадрам и пр.).

**Искусство управления** – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления.

К числу таких характеристик относятся: развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, убежденность, решительность, инициативность.

**Разделение управленческой деятельности** – объективный процесс возникновения в управлении разных видов деятельности, которые выполняются различными работниками и из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления).

Разделение управленческой деятельности вызвано тенденцией увеличения работ по управлению и потребностью совместной деятельности для повышения эффективности управления.

В результате разделения управленческой деятельности возникают функции управления (виды управленческой деятельности) и полномочия (право на принятие решений по комплексу функций управления).

**Внутренний менеджмент** (интраменеджмент) – 1) тип управления, отличающийся приоритетами внутренних проблем над внешними, 2) функция управления, выполняемая чаще всего заместителем первого лица и предназначенная для разгрузки его от текущих дел для осуществления стратегического управления или инфраменеджмента.

**Система управления** – 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей, 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

**Звенья системы управления** – обособленная единица системы управления. Звенья выделяются по специфике функций управления, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения.

Звенья, составляющие систему управления, различны. Они отличаются главным образом комбинацией функций и полномочий управления, по которым выделяются основные связи соподчиненности звеньев, формируется конструктивная основа системы управления – структура системы управления и на основе которых система управления приобретает иерархическую форму.

Звенья системы управления могут быть: линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными.

**Проектирование систем управления** – разработка модели системы управления по показателям ее эффективного функционирования. К числу показателей, по которым можно оценить систему управления или проектировать ее преобразование, относятся следующие: состав и структура функций дифференциации управленческой деятельности, звенья системы управления и их распределение по ступеням иерархии, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение управления, связи и их информационная нагрузка, квалификационные требования.

**Субъект управления** – звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления.

Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления всегда ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в них, которые характеризуют систему управления.

**Управление** – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

**Основные функции управления** – виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: предвидение и планирование, организация, контроль, координация и регулирование, активизация и мотивирование, исследование.

**Лидерство** – возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

Отношения лидерства могут совпадать с формальными полномочиями менеджера. В этом случае менеджер соединяет должность и лидерство. Но отношения лидерства и должностных полномочий могут не совпадать и даже противоречить друг другу. Тогда возникает конфликтная ситуация.

**Мотивация** – использование действующих и формирование необходимых мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, внешней обстановки, ситуаций, условий. Каждый человек обладает собственной структурой мотивов, которая формируется в процессах его развития, проявления и самооценки своих способностей, достижения каких-либо результатов.

**Стимулирование** – создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности. Стимулирование – это использование интересов в управлении, формировании системы интересов.

Стимулы так же, как и мотивы, выступают в процессах управления как рычаги воздействия, которые менеджер использует в согласовании совместной деятельности людей и направлении ее на определенные результаты и цели.

**Интересы человека** – стремления к достижению чего-либо, к удовлетворению потребностей. Интересы человека разнообразны. Существуют материальные интересы и духовные; по видам отношений человека в обществе и отдельной группе можно выделить интересы экономические, социальные, социально-психологические, организационные, существуют интересы образовательные, есть смысл говорить и об интересах разнообразия деятельности, ее интеллектуализации; по осознанию человеком своего места в обществе и коллективе можно выделить интересы индивидуальные, коллективные (групповые) и общественные, существуют также интересы эгоистические и патриотические.

**Менеджмент производственный** – тип менеджмента, основные черты которого определяются особенностью объекта управления – производством, в отличие, например, от социального менеджмента (управление социальными процессами) или управления культурой, спортом, здравоохранением, образованием и пр.

Производство – это всегда изготовление какого-либо продукта или оказание услуги, это преобразование сырья и материалов в готовый предмет, удовлетворяющий потребности человека.

Особенности производственного менеджмента проявляются в функциях и структуре системы управления, механизмах управления и технологиях разработки управленческих решений. Мотивирование производительной деятельности в значительной мере

базируется на характеристиках техники и технологии производства, конструкторской подготовки производственных процессов, энергетическом его обеспечении.

Производственный менеджмент требует и определенных качеств персонала как производственного, так и управленческого. Управленческий персонал в той или иной мере должен знать технологические особенности производства.

**Менеджмент практический** – вид менеджмента, ориентированного главным образом на достижение непосредственного практического результата деятельности.

Его характеризуют принципы, положения, идеи, которые можно непосредственно использовать в практике управления, которые отражают проблемы в том их виде, в каком они возникают в реальной практике.

Менеджмент практический может быть в самых различных областях деятельности – производственной, социальной, экономической, в области культуры и т.д. Он отличается особенностями построения концепции управления, назначением ее основных положений, приоритетами и подходами, а не областью управления.

**Концепция** – комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности.

Концепция может быть теоретической и практической. Первая предназначена для объяснения явлений, вторая – для осуществления эффективной деятельности посредством учета ключевых факторов успеха.

Каждый менеджер осознанно или неосознанно имеет свою концепцию управления. Научный подход к управлению требует сознательного и аналитического конструирования концепции управления, отражающей научные рекомендации и конкретные условия управления. Такая концепция управления позволяет учитывать и не упускать такие факторы эффективности управления, которые являются критическими, решающими и наиболее важными. При этом концепция позволяет учитывать эти факторы в систематизированном виде.

**Парадигма** – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении.

Парадигмой науки и практики управления является акцентирование в определении понятия «управление» его отдельных свойств, содержательных элементов, объективного назначения, происхождения. Так, существует парадигма информационной природы управления. Здесь определение управления строится на основе понятия «информация», и далее в соответствии с этим вся концепция управления приобретает информационный характер.

Существует организационная парадигма управления, в которой понятие «управление» по существу отождествляется с понятием «организация», и вся проблематика управления сводится к решению организационных проблем.

Есть кибернетическая парадигма управления, в которой главным в управлении является функционирование прямой и обратной связи управляющей и управляемой систем. А эти системы рассматриваются не как следствие управления, а как реальная причина его возникновения и условие существования.

Современная парадигма управления в основу определения понятия «управление» и построения научной концепции управления ставит деятельность человека и все факторы ее осуществления. Здесь управление рассматривается как специфический вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессах разделения труда в производстве и в обществе. В этой парадигме решающую роль играют такие качества поведения человека и осуществления им деятельности, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, опасения, установки и т.д.

Парадигма управления отражает как уровень развития науки управления, так и потребности практики в совершенствовании управления. Так, в прошлом организационная парадигма управления вполне удовлетворяла потребности совершенствования управления и соответствовала уровню научных представлений об управлении. Но по мере развития производства и общества, научных исследований в области управления возникали новые парадигмы управления, которые вносили коррективы в прежние концептуальные схемы. Так возникла парадигма человеческого фактора управления, которая сегодня определяет всю совокупность концептуальных положений.

В парадигме наиболее ярко проявляется взаимодействие науки и практики управления: движение науки к истине и развитие практики, предъявляющей все новые и новые требования к науке.

**Процедуры управления** – совокупность операций процесса управления, сгруппированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения.

Примером процедур управления могут быть операции проведения совещания, обработки документов, проведения аттестации персонала, разработки цели и миссии фирмы, поощрения работников и пр.

**Полномочия** – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера.

Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а также характеризуют степень централизации управления.

Существует объем и масштаб полномочий. Объем полномочий отражает состав проблем, которые может и должен решать менеджер, масштаб – состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления.

Если полномочия концентрируются на верхних ступенях системы управления, то управление становится высокоцентрализованным. Современное управление стремится к максимально возможной децентрализации управления, которая устанавливается тогда,

когда полномочия распределяются в системе управления в соответствии с необходимостью достижения гибкости, оперативности, креативности, профессиональной ответственности, демократичности.

При перегрузке менеджера или повышении профессионализма персонала или в целях повышения качества управленческих решений, их своевременности осуществляется делегирование полномочий, т.е. передача их на нижестоящий уровень.

**Технология управления** – последовательность и комбинация операций, выбираемые менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

Процесс управления включает множество операций, которые группируются по этапам целеполагания, оценки ситуации, определения проблемы и реализации управленческого решения. Но в рамках процесса управления может быть множество разнообразных комбинаций операций и последовательностей их выполнения. Они укладываются в общее содержание процесса управления и вместе с тем отражают специфические условия достижения эффективности управления, экономии времени, использования ресурсов и пр.

В этом случае и говорят о технологии управления, которую надо разрабатывать с учетом конкретных условий, предполагаемого результата и общих закономерностей процесса управления.

**Теория управления** – 1) комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

В теории управления объектом изучения является социально-экономическая система. Иногда называют объектом изучения организацию, определение которой соответствует понятию социально-экономической системы. Предмет изучения теории управления – специфическое явление общественной жизни, деятельности человека, которое имеет название «управление».

Проблематика теории управления включает методологию и организацию управления, дифференциацию и интеграцию деятельности, социально-экономические и организационно-технические аспекты управления.

Ключевыми понятиями теории управления являются также понятия «система управления», «процесс управления», «механизм управления». Они отражают статику и динамику управления, движущие силы его осуществления, факторы эффективности и развития.

Связь теории и практики управления осуществляется посредством разработки принципов практической деятельности, методик решения проблем, моделирования ситуаций и т.д. Теория управления способствует созданию эффективного инструментария управленческой деятельности. Теория управления относится к классу социально-экономических наук. Но в ее структуре занимают довольно значительное место проблемы, связанные с информационным обеспечением управления и

технической вооруженностью управленческой деятельности, компьютеризацией управления.

**Управляемость** – 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером.

Существуют различные виды реакции на управленческое воздействие. Это может быть бездействие, формальное, безынициативное действие, противодействие. Но возможна и другая реакция – активность, дополнительная деятельность, восприимчивость замысла и задач, энтузиазм, организованность (возможно, и неформальная), ответственность. Все это проявление управляемости. Первый вариант реакции свидетельствует о низкой управляемости, второй – о высокой.

Управляемость зависит от многих факторов. Это факторы мотивации, организации управления, лидерства, работы с персоналом, качества цели, миссии и стратегии, качества управленческих решений, участия работников в управлении.

Обеспечение управляемости требует систематического совершенствования управления. Как правило, управляемость выше там, где управление имеет инновационный и стратегический характер, где оно демократично и профессионально.

**Эффективность управления** – сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

Эффективность управления – один из основных показателей совершенства управления. Ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной. Во-первых, результат управления не всегда заключается в прибыли. Во-вторых, существует в управлении непосредственный результат и опосредованный, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат. В-третьих, результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, социально-психологическим. В-четвертых, затраты на управление не всегда возможно достаточно строго выделить. Поэтому в практике эффективность управления чаще всего определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих факторов – производительность, степень достижения цели, управляемость, ритмичность работы, прирост качества, удовлетворенность трудом, экономия времени в процессе управления, формирование корпоративной культуры.

**Управленческий труд** – 1) сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей; 2) комплекс реализуемых усилий, необходимых для согласования деятельности человека.

В современных условиях производства и общества управленческий труд играет решающую роль в достижении успеха и в осуществлении развития. Он становится профессиональным трудом, требующим специальной подготовки, опыта, навыков. Техническая вооруженность управленческого труда растет, происходят процессы компьютеризации управления.

**Воздействие управляющее** - сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

Человек постоянно находится под воздействием разнообразных факторов природы, общества, других людей. Каждое воздействие влияет на поведение человека. Но бессистемные и случайные влияния не являются управлением. Управление возникает тогда, когда воздействия соответствуют интересам человека, несут в себе цель, которую он приемлет, способствуют согласованию его деятельности с деятельностью других людей.

Воздействия могут быть различными – формальными и неформальными, непосредственными и опосредованными, краткосрочными и продолжительными, регулярными и спорадическими, прямыми и косвенными.

Совокупность видов воздействий, используемых в управлении, характеризует тип и стиль управления, научный подход к управлению и искусство управления, механизм управления и качество персонала.

**Решение управленческое** – 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

В практике управления менеджер принимает множество разнообразных решений. Это решения экономические, организационные, социально-психологические, решения краткосрочного и долгосрочного действия, решения по различным функциям управления (управление персоналом, управление материально-техническим снабжением, инновационная политика, финансы и пр.), решения оперативные и перспективные, рискованные и типовые, важные и второстепенные.

Существует понятие качества решения, которое отражает соответствие его свойств реальным потребностям успешного разрешения проблемы. На качество решений влияет методология его разработки и реализации, объем и ценность информации, используемой в оценке ситуации и исследовании проблемы, профессионализм персонала, качество цели, относительно которой осуществляется выбор вариантов решения, острота и характер проблемы, организация управления. Большое значение в управленческом решении имеет учет человеческого фактора.

**Менеджмент стратегический** – разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе.

Менеджмент стратегический возник в результате усиливающейся динамики экономического развития, остроты конкуренции, научно-технического прогресса, повышения роли человеческого фактора управления, возникновения новых методологий предвидения и моделирования тенденций развития.

Менеджмент стратегический дает большие преимущества фирме. Они заключаются в рациональном использовании ресурсов и, главным образом, ресурса времени.

Менеджмент стратегический рождает чувство уверенности у персонала и менеджеров, способствует последовательности в разработке управленческих решений и ориентирует управление на устойчивое развитие.

Менеджмент стратегический – это не просто разработка стратегической программы развития фирмы. Это целый комплекс характеристик, отражающих приоритеты цели, динамики развития, своевременности решений, предвидения, анализа последствий управленческих решений, инноваций.

Менеджмент стратегический находит свое выражение в методологии (см. «методология управления») и организации управления (см. «организация управления»), в сочетании формального и неформального управления, в механизмах и технологиях управления, в его парадигме и концепции.

**Механизм управления (менеджмента)** – совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется в учете и способствовании развитию тех качеств человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности.

**Процесс управления (менеджмента)** – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризуют четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы). В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объем информации и возможности ее своевременного поступления и обработки.