

Министерство образования и науки Российской Федерации

Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

МЕНЕДЖМЕНТ

*Практикум
для студентов направлений бакалавриата
«Менеджмент» и «Экономика» всех форм обучения*

Самостоятельное учебное электронное издание

СЫКТЫВКАР 2011

УДК 005
ББК 65
М50

Рассмотрен и рекомендован к изданию в электронном виде кафедрой менеджмента и маркетинга Сыктывкарского лесного института.

Утвержден к изданию в электронном виде советом факультета экономики и управления Сыктывкарского лесного института.

Составители:

И. И. Иваницкая – кандидат экономических наук, заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга Сыктывкарского лесного института (отв. редактор);

Н. В. Белозёрова – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Сыктывкарского лесного института

Рецензент:

А. В. Облизов, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики и менеджмента (Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики, Сыктывкарский филиал)

М50 **МЕНЕДЖМЕНТ** [Электронный ресурс] : практикум для студ. напр. бакалавриата «Менеджмент» и «Экономика» всех форм обуч. : самост. учеб. электрон. изд. / Сыкт. лесн. ин-т ; сост. И. И. Иваницкая, Н. В. Белозёрова. – Электрон. дан. (1 файл в формате pdf : 1,5 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>. – Загл. с экрана.

Практикум разработан с целью закрепления теоретических знаний, получаемых студентами при изучении дисциплины «Менеджмент», формирования определенных управленческих компетенций, необходимых для дальнейшей практической деятельности, а также выработки стратегического видения проблем, рассматриваемых в различных ситуационных задачах. Поможет выработать навыки использования комплексных и надежных методов ситуационного анализа, подготовки управленческих решений, прогнозирования, анализа сильных и слабых сторон деятельности организации, портфельного анализа и др.

Для студентов направлений бакалавриата «Менеджмент» и «Экономика» всех форм обучения.

УДК 005
ББК 65

Самостоятельное учебное электронное издание

Составители:

Иваницкая Ирина Ивановна, Белозёрова Наталия Васильевна

МЕНЕДЖМЕНТ

Электронный формат – pdf

Разрешено к публикации 22.12.11. Объем 4,7 уч.-изд. л.; 1,5 Мб.

Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова» (СЛИ),
167982, г. Сыктывкар, ул. Ленина, 39, institut@sfi.komi.com, www.sli.komi.com

Редакционно-издательский отдел СЛИ. Заказ № 63.

© СЛИ, 2011
© И. И. Иваницкая, Н. В. Белозёрова, составление, 2011

Оглавление

Введение	4
Тема 1. Понятие «управление».....	5
Тема 2. Системный подход в управлении	6
Тема 3. Система управления. Закономерности и принципы управления	7
Тема 4. Целенаправленность управления.....	8
Тема 5. Планирование как функция менеджмента.....	10
Тема 6. Организация как функция менеджмента	12
Тема 7. Координация в деятельности организации.....	13
Тема 8. Контроль и регулирование	14
Тема 9. Мотивация в системе менеджмента	15
Тема 10. Функция руководства	17
Тема 11. Лидерство (стили руководства в менеджменте)	18
Тема 12. Управленческое решение	21
Тема 13. Коммуникационный процесс	26
Тема 14. Культура организации	28
Тема 15. Социофакторы и этика менеджмента.....	29
Тема 16. Развитие теории и практики менеджмента.....	30
Тест для самостоятельной работы	31
Дизайн проектов	48
Словарь терминов	71
Библиографический список	82

Введение

Мы живем в век перемен. Переход к рыночной экономике породил массу новых, ранее не встречающихся в практике проблем, для решения которых необходимы новые знания. Важной составной частью этих знаний является менеджмент, представляющий собой, с одной стороны, вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях, а с другой – накопленный здравый смысл и положительный практический опыт, основанный на умении не повторять ранее совершенные ошибки.

Любая деятельность в управлении начинается с постановки целей. Постановка правильных целей невозможна без анализа деятельности организации за предшествующий период времени, без прояснения тех возможностей и угроз, которые таит для организации окружающий мир. Совершенствование организации, ее адаптация к новым условиям и возможностям логически вытекают из планирования; оно направлено на обеспечение слаженности работы частей единого организма **организации**. Большинство менеджеров несет ответственность за своих подчиненных, а это подразумевает, что они должны обладать умениями и навыками руководителя, должны уметь мотивировать действия своих подчиненных, принимать обоснованные решения по всем аспектам своей деятельности. В рецепте успеха в обеспечении эффективного управления есть еще один ингредиент – контроль. Функция контроля является завершающей функцией управления.

Представленный практикум соответствует традиционному изложению основ менеджмента: вначале следует выполнять задания, направленные на усвоение основных понятий управления, затем задания, связанные с изучением основных функций менеджмента – планирования, организации, координации, мотивирования и контроля. Значительное место в практикуме отведено поэтапному изучению основ проектного менеджмента.

Одним из положительных моментов практикума является то, что при систематическом выполнении всех практических заданий у студентов формируются определенные управленческие компетенции, необходимые для дальнейшей практической деятельности, а также вырабатывается стратегическое видение проблем, рассматриваемых в различных ситуационных задачах. Данный практикум поможет выработать навыки использования комплексных и надежных методов ситуационного анализа, подготовки управленческих решений, прогнозирования, анализа сильных и слабых сторон деятельности организации, портфельного анализа и др.

Тема 1. Понятие «управление»

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определения понятиям «управление» и «менеджмент».
2. Укажите основные признаки управления.
3. Приведите характеристику управленческого труда. В чем состоит его специфика?
4. В чем состоит особенность труда руководителя?
5. Охарактеризуйте деятельность специалиста и служащих.

Задание. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик (таблица 1), которыми должен обладать менеджер, выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления вашей организации и проранжируйте их по степени важности.

Таблица 1. Основные управленческие навыки и характеристики

Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
1. Построение команды						
2. Умение быть наставником						
3. Умение общаться						
4. Творческий потенциал						
5. Умение работать в условиях неопределенности						
6. Принятие решений						
7. Делегирование полномочий						
8. Ориентированность на результат						
9. Умение генерировать идеи						
10. Влияние на других						
11. Умение обрабатывать информацию						
12. Инвестиционное «чутье»						
13. Умение быть лидером						
14. Умение обучаться						
15. Управление взаимоотношениями						
16. Решение проблем						
17. Ведение переговоров и дар убеждения						
18. Системное мышление						
19. Стратегический подход						
20. Искусство действовать						
21. Умение работать с другими						
22. Умение работать при ограниченности ресурсов						

Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Тема 2. Системный подход в управлении

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определения понятиям «система», «подсистема», «элемент», «связи», «отношения».
2. Опишите понятие «элементарная система» и ее составляющие.
3. Какими свойствами обладает система?
4. Дайте характеристику любому экономическому субъекту как системе.

Задание. На примере предприятия или организации любой сферы деятельности рассмотрите этот объект как систему:

- 1) представьте социально-экономический объект в виде системы «ресурсы – продукт»;
- 2) представьте экономический объект в виде гомогенной и гетерогенной системы;
- 3) дайте характеристику объекта как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности;
- 4) приведите определения и примеры проявления основных системных свойств (целостность, интегративность, коммуникативность, иерархичность, историчность, самоорганизация, гомеостазис, эквифинальность) на исследуемом объекте. Самостоятельно систематизируйте материал и представьте в табличной форме.

Тема 3. Система управления. Закономерности и принципы управления

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «организация», укажите особенности социально-экономических систем.
2. Что включает в себя внутренняя среда организации?
3. Дайте определения понятию «система управления», характеристику типов систем управления, опишите их преимущества и недостатки.
4. Каковы общие принципы управления?
5. Опишите специфические принципы управления организационными системами.

Задание. Изучив особенности различных видов систем управления, заполните таблицу 2.

Таблица 2. Системы управления

Название системы управления	Сущность	Достоинства	Недостатки	Сфера деятельности, где эффективно использование
Разомкнутая система управления (или система управления по возмущениям)				
Замкнутая система управления (или система управления по отклонениям, или система управления с обратной связью)				
Комбинированная система управления				

Тема 4. Целенаправленность управления

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте понятие «миссия организации», приведите примеры миссий.
2. Перечислите факторы, влияющие на выработку миссии.
3. Дайте определение понятию «цель» и укажите свойства целей.
4. По каким классификационным признакам выделяют цели? Приведите примеры различных видов целей.
5. Что представляет собой «дерево целей» и каковы правила его построения?
6. В чем состоит значение метода управления по целям?

Задание. Изучите примеры миссий различных предприятий, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3. Примеры миссий организаций

Организация	Миссия
«Мак Доналдс»	«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов»
Концерн (АВПК) «Сухой»	Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
MARY KAY	«Украшать жизнь женщин во всем мире». Миссия Красного Креста: «Защищать беззащитных»
Обувная фабрика «Вест-фалика»	Создать лучшее предприятие в России
Компании 3М	Решать нерешенные проблемы инновационно
Сибирская горно-металлургическая компания	Сделать «Запсиб» рентабельным, подлинно градообразующим предприятием, на которое бы опиралась вся экономика Кузбасса
PRG Itochu Finance Ltd	Развитие через превосходство в сервисе
Киево-Могилянская бизнес-школа	Вдохновлять лидеров посредством инновационных и персонализированных программ управленческого и организационного развития
Банк «Надра»	Быть надежным и социально ответственным гидом и помощником в постоянно меняющемся мире
Компания СМК (Систем капитал менеджмент)	Создать бизнес мирового класса, способствующий экономическому и социальному развитию Украины
Группа компаний «Сократ»	«Мы работаем, чтобы увеличить ваш капитал». Миссия Альфа-Банк: "Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания
Группа компаний «Формоза» (российский производитель компьютеров)	Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны. Мы считаем себя продолжателями дела наших отцов и дедов, на протяжении поколений создававших шедевры науки и техники, сделавших нашу страну лидером во многих областях человеческих знаний. Мы считаем себя ответственными за будущее нашей страны. Мы считаем, что каждый гражданин и каждая компания ответственны за ее состояние, за темпы ее развития, за ее конкурентоспособность.

Организация	Миссия
	<p>Наша компания – это коллектив единомышленников, которые понимают, что наиболее полно реализовать себя они могут там, где бизнес в качестве основной движущей силы использует таланты и знания своих сотрудников.</p> <p>Мы живем в веке информации и высоких технологий. Быть лидером для современной компании – значит объединить и реализовать возможности наукоемких разработок, технологий и специалистов, способных создавать новое и лучшее.</p> <p>Качество продукции, разработок и услуг – основа успеха и развития компании. Качество продукции складывается из качества каждого технологического элемента, в каждый момент времени, на каждом рабочем месте, на каждом этапе производственного процесса. Мы уверены, что применение новых технологий и реализация новых идей – это путь к созданию более удобных и простых в использовании, более надежных систем и устройств, открывающих новые возможности перед теми, для кого они созданы</p>

Ответьте на вопрос и выполните задание.

1. Интересы каких групп нашли отражение в приведенных примерах миссии? Чем, по вашему мнению, это обусловлено?
2. Приведите пять примеров миссий для различных организаций, используя специализированную литературу и интернет-ресурсы.

Тема 5. Планирование как функция менеджмента

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте краткую характеристику планирования как функции управления, принципов планирования.
2. Укажите особенности долгосрочного подхода и стратегического планирования.
3. Перечислите методы анализа внешней и внутренней среды организации.
4. Опишите базовые стратегии развития организации.
5. Дайте характеристику внешней среды организации, где вы работаете, и проведите ее анализ методом «5 × 5».

Задание 1. Проведите PEST-анализ для конкретного предприятия (таблица 4).

Таблица 4. PEST-анализ

Политико-правовая среда	P	Экономика	E
Выборы Президента РФ Выборы государственной думы РФ Стабильность правительства (политический риск) Изменение законодательства РФ Реализация федеральных и региональных программ и проектов Государственное влияние в отрасли, включая долю государственной собственности Антимонопольное регулирование Налоговое регулирование Законодательство по охране окружающей среды Регулирование экспортно-импортной деятельности и зарубежных инвестиций Наличие групп давления (лобби) Регистрационные процедуры Система контрольных цен и их регулирование		Динамика ВВП Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) в стране, отрасли, смежных отраслях Прогнозируемый уровень инфляции Динамика курса российского рубля к доллару США и евро Динамика ставки рефинансирования ЦБ Экспортно-импортная политика в отрасли Уровень безработицы Инвестиционная активность Основные внешние издержки организации, в том числе: - затраты на энергоносители; - услуги связи; - коммунальные услуги; - затраты на сырье и материалы и др.	
<i>Сценарии:</i> политика (реалистичный, оптимистический, пессимистический)		<i>Сценарии:</i> экономика (реалистичный, оптимистический, пессимистический)	
Социум	S	Технология	T
Изменения в базовых ценностях Изменения в уровне и стиле жизни, отношение к работе и отдыху Общественное отношение к бизнесу Экологический фактор Отношение к образованию Демографические изменения (возрастная структура населения, доля населения до 19 лет и старше 65, показатели естественного прироста рождаемости и смертности, структура заболеваемости и т. д.) Изменение структуры расходов Структура занятости (доля «белых воротничков») Семейная структура Религиозные настроения в обществе		Государственная технологическая политика Государственные и негосударственные расходы на науку и технику Значимые тенденции в области НИОКР Новые патенты, новые тенденции в трансферте технологии Технологические изменения в отрасли, оценка скорости изменения и адаптации новых технологий Новые продукты, темпы разработки новой продукции	
<i>Сценарии:</i> социум (реалистичный, оптимистический, пессимистический)		<i>Сценарии:</i> технология (реалистичный, оптимистический, пессимистический)	

Задание 2. Изучив особенности различных видов планирования, проведите сравнение стратегического и оперативного управления по приведенным характеристикам, заполните таблицу 5.

Таблица 5. Особенности стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение		
Объект концентрации внимания менеджмента		
Учет фактора времени		
Основа построения системы управления		
Подход к управлению персоналом		
Критерий эффективности управления		

Тема 6. Организация как функция менеджмента

Контрольные вопросы и задания

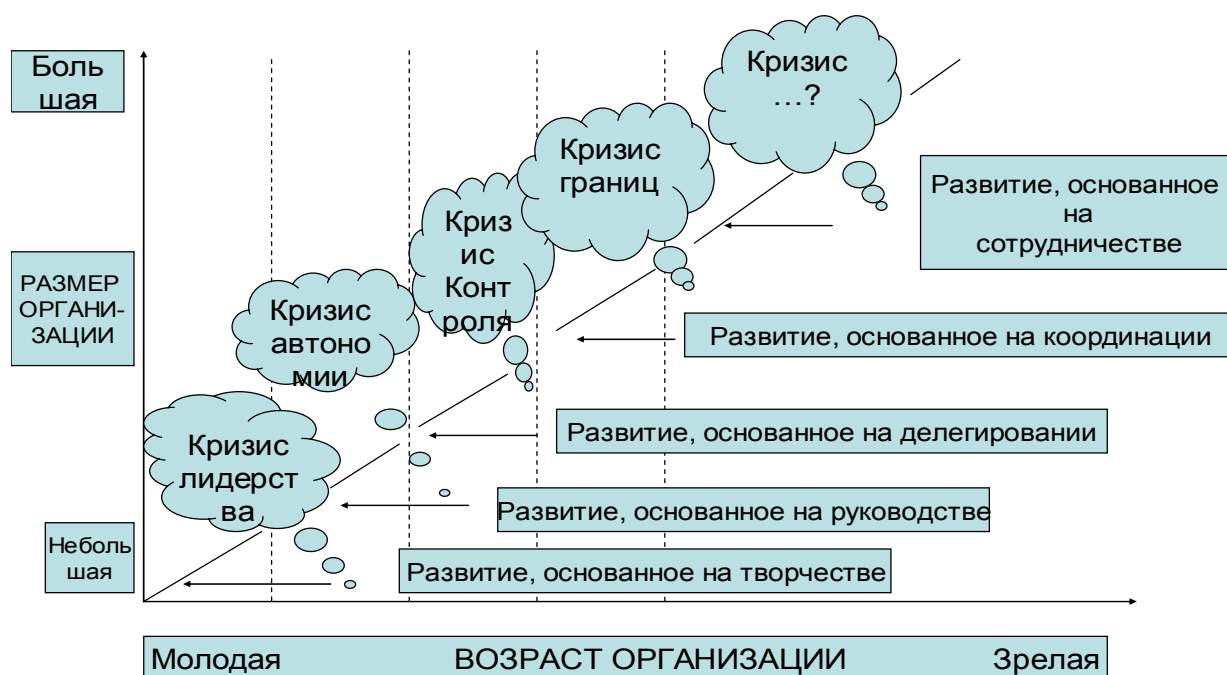
1. Дайте определение понятию «организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.
2. На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте различные виды специализации труда.
3. Охарактеризуйте виды структур управления, их преимущества и недостатки.
4. Перечислите факторы, определяющие организационную структуру управления.
5. Каковы принципы построения организационной структуры?
6. Опишите методы проектирования организационных структур.

Задание 1. Постройте организационную структуру управления на примере предприятия или организации, где вы работаете или обучаетесь, дайте характеристику типу организационной структуры данного предприятия.

Задание 2. Структурируйте организацию, где вы обучаетесь или работаете, в соответствии с подходом Г. Минцберга, выделив пять основных частей.

Оцените, на какой стадии развития (по Грейнеру) находится организация, какой кризис уже преодолен, а какой назревает.

Стадии и кризисы организационного развития (Л.Грейнер)



Задание 3. Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Необходимо ответить, какую организационную структуру службы маркетинга вы предлагаете и почему? Вопрос относится к каждому из предприятий.

Предприятие 1. Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

Предприятие 2. Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3. Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители продукции – люди, страдающие сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание достигнутого уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

Тема 7. Координация в деятельности организации

Контрольные вопросы и задания

1. Какова сущность функции координации?
2. Дайте характеристику факторов усложнения организационных взаимодействий.
3. Какие способы координации деятельности вам известны?
4. Рассмотрите способы координации, которые используются в организации, где вы работаете.

Задание 1. Изучите способы координации деятельности и заполните таблицу 6.

Таблица 6. Способы координации совместной деятельности в организации по Минцбергу

Способ координации	Содержание	Пример
Взаимное согласование		
Прямой контроль		
Стандартизация рабочих процессов		
Стандартизация выпуска		
Стандартизация навыков и знаний (квалификация)		

Проследите, каким образом эволюционируют способы координации при изменении масштабов работ и их усложнении.

Задание 2. На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте использование различных способов координации совместной деятельности с точки зрения их соответствия конкретным рабочим ситуациям и эффективности.

Тема 8. Контроль и регулирование

Контрольные задания и вопросы

1. Дайте определение понятию «контроль», охарактеризуйте цели и задачи контроля.
2. Перечислите виды контроля.
3. Назовите этапы контроля, охарактеризуйте содержание работ на каждом этапе.
4. Дайте определение понятию «регулирование», опишите виды регулирования.
5. Как оценить эффективность контроля?
6. Приведите примеры систем контроля, используемых в различных организациях (вузы, промышленные предприятия, банки и т. д.).

Задание 1. Изучив составляющие процесса контроля, его функции и виды, охарактеризуйте процесс контроля учебной деятельности в вузе. Заполните таблицу 7.

Таблица 7. Составляющие процесса контроля

Составляющие контроля	Характеристики
Цели контроля	
Концепция контроля	
Нормы контроля	
Методы контроля	
Объем и область контроля	

Задание 2. На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в организации (вузе, предприятии и т. д.). Выделите этапы и типы контроля. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

Тема 9. Мотивация в системе менеджмента

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте теорию иерархии потребностей по Маслоу.
2. Какие три уровня потребностей сформулированы К. Альдерфером и Д. МакКлелландом?
3. Дайте характеристику теории Ф. Герцберга.
4. Составьте список вознаграждений, которые вы получаете за выполнение вашей работы, отметьте виды вознаграждений, зависящие от качества работы.
5. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
6. Разберитесь, согласно модели Л. Портера – Э. Лоулера, мотивы своего поведения при выполнении какого-либо задания. Оцените внешние и внутренние вознаграждения, сопоставьте ожидаемые результаты с полученным.

Задание 1. Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу 8.

Таблица 8. Характеристика основных теорий мотивации

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<i>Содержательные теории мотивации</i>			
Теория иерархий потребностей А. Маслоу			
Теория ERG К. Альдерфера			
Двухфакторная теория Ф. Герцберга			
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда			
<i>Процессуальные теории мотивации</i>			
Теория ожиданий В. Врума			
Теория справедливости Дж. С. Адамса			
Теория постановки целей Э. Локка			
Модель Л. Портера – Э. Лоулера			

Задание 2. Назовите пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Задание 3. Изучите ситуацию.

Формирование системы мотивации сотрудников Международного центра

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работают 15 штатных инструкторов и пять технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету, маркетингу и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ. По мнению генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания-семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки каждого сотрудника.

Ответьте на вопросы.

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников следует предложить генеральному директору?

Задание 4. Изучите ситуацию.

Совершенствование системы мотивации в крупной корпорации

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с полученной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
- 12 % сотрудников утверждают, что руководители вообще не проводят собеседования, а просят лишь подписать заранее заполненную форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Ответьте на вопросы.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
3. Какие меры по совершенствованию системы оценки персонала целесообразно предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

Тема 10. Функция руководства

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «функция руководства», характеристику ролей руководителя.
2. Что вкладывается в понятие «эффективность управления», какие действия, по-вашему, присущи эффективному и неэффективному руководителю?
3. Какими показателями можно оценить эффективность функционирования объекта управления и в чем заключается сложность осуществления оценки эффективности управления?
4. Охарактеризуйте понятие «метод управления», приведите классификацию методов.
5. Дайте характеристику организационно-административных, экономических и социально-психологических методов управления в соответствии с прямым и косвенным характером воздействия.
6. Каковы черты эффективного управления, сформулированные Т. Питерсом и Р. Уотерменом?

Задание 1. Изучив классификацию ролей руководителя Г. Минцберга, самостоятельно заполните таблицу 9. Рассмотрите ролевое поведение руководителя как лидера организации. Сформулируйте основные черты, которыми, по вашему мнению, должен обладать лидер.

Таблица 9. Роли руководителя по Минцбергу

Роли руководителя	Характеристика	Пример проявления
...

Тема 11. Лидерство (стили руководства в менеджменте)

Контрольные вопросы и задания

1. Какие теории лидерских черт вам известны? Приведите примеры.
2. Что вы знаете об автократично-либеральном континууме стилей руководства? Приведите примеры.
3. Дайте характеристику теорий X и Y Д. Макгрегора, теорий A и Z В. Оучи.
4. Расскажите о стилях руководства Р. Лайкерта.
5. Что такое «управленческая решетка» Дж. Моутон и Р. Блейка?
6. Дайте характеристику ситуационным теориям лидерства; психоаналитическим теориям; личностно-ситуационным теориям.
7. Раскройте основные положения модели группового лидерства и групповой эффективности.
8. Охарактеризуйте теории «обмена», «трансактного анализа», трансформационного лидерства.

Задание 1. Традиционный подход к классификации стилей руководства выделяет стиль, сосредоточенный на работе и на человеке. Изучив характеристики стилей руководства в соответствии с различными теориями, заполните таблицу 10. Проанализируйте автократичный, демократический и либеральный стили и их разновидности.

Таблица 10. Характеристика одномерных стилей руководства

Критерии	Автократичный (авторитарный)	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений			
Способы доведения решений до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

Задание 2. Определите параметры стиля руководства известного вам руководителя с использованием решетки Моутон – Блейка следующим образом.

1. Выскажите мнение о том, как руководитель поступает в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице 11. Отметьте выбранный вариант ответа.
2. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным знаком (*), поставьте единицы (1) там, где есть ответы «редко» или «никогда».
3. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые не отмечены знаком (*), поставьте единицы (1) там, где есть ответы «всегда» или «часто».
4. Если ситуации 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 18 отмечены единицами (1), просуммируйте их – результат станет значением ординаты.
5. Просуммируйте остальные единицы, результат – значение абсциссы, что позволяет определить стиль руководства по решетке Моутон – Блейка.

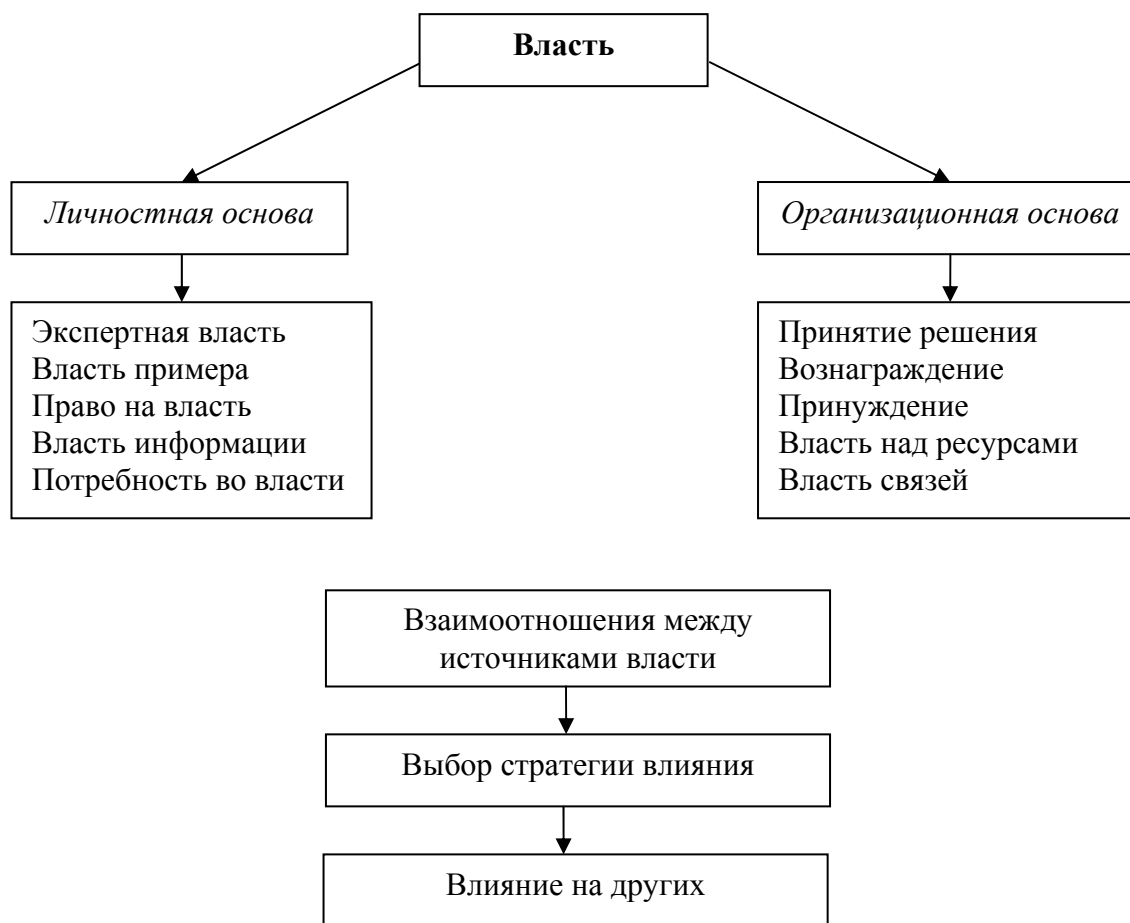
Таблица 11. Оценка стиля руководства

№ п/п	Ситуация	Варианты ответов					Обработка результатов
		все-гда	час-то	ино-гда	ред-ко	ни-ко-гда	
1.	Руководитель действует как представитель коллектива						
2.	Руководитель предоставляет членам коллектива свободу в выполнении работы						
3.	Руководитель поощряет применение унифицированных приемов в работе						
4.	Руководитель разрешает подчиненным решать задачи по их усмотрению						
5.	Руководитель побуждает членов коллектива к большому напряжению в работе						
6.	Руководитель предоставляет подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным						
7.	Руководитель поддерживает высокий темп работы						
8.	Руководитель направляет помыслы людей на выполнение производственных задач						
9.	Руководитель лично разрешает конфликты в коллективе						
10*.	Руководитель неохотно предоставляет подчиненным свободу действий						
11*.	Руководитель решает сам, что и как должно быть сделано						
12.	Руководитель уделяет внимание производственным показателям						
13.	Руководитель распределяет поручения исходя из производственной целесообразности						
14.	Руководитель способствует нововведениям в коллективе						
15*.	Руководитель тщательно планирует работу коллектива						
16*.	Руководитель не объясняет подчиненным свои решения						
17*.	Руководитель старается убедить подчиненных в полезности своих действий						
18.	Руководитель предоставляет подчиненным возможность устанавливать свой режим работы						

Определите, насколько стиль руководства соответствует специфике группы, ее целям. Разработайте и обоснуйте рекомендации по совершенствованию стиля управления.

Задание 3. Изучите следующий список должностей: медсестра в больнице, ректор вуза, генеральный директор крупной фирмы, генеральный директор небольшой фирмы, специалист отдела кадров, профессор в вузе, программист, бухгалтер в поликлинике, региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме, научный работник в компании высоких технологий, инспектор ГИБДД, секретарь (референт) генерального директора в нефтегазовой компании, член Государственной Думы.

Ранжируйте должности от 1 до 15 с точки зрения степени «властности», которую они должны иметь в своих организациях (в «своих», а не по отношению к другим должностям). Решите, какая из перечисленных должностей должна иметь наиболее «сильные» права на власть: власть вознаграждения; власть принуждения; власть лидера. Отберите наиболее «властные» должности, указав источники власти и влияния. Для ответа используйте нижеприведенную классификацию власти:



Тема 12. Управленческое решение

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «проблема» и укажите, какое место она занимает в процессе управления.
2. Какие группы факторов необходимо проанализировать для установления проблемной ситуации?
3. Дайте определение понятию «решение», охарактеризуйте роли управленческих решений. Кто принимает решения в организации?
4. Укажите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Какие особенности характерны для решений, принимаемых отдельным субъектом, и для групповых решений?
6. Дайте характеристику этапов модели процесса принятия решений в организациях.
7. Укажите особенности этапа выбора решения.
8. По каким направлениям необходимо осуществлять оценку возможных последствий реализации выбранного решения?
9. Проанализируйте индивидуальные стили принятия решений.
10. Укажите критерии эффективного управленческого решения.

Задание 1. Разбиение решений по типам необходимо для анализа структуры деятельности менеджера: необходимо сокращать число случайных и кризисных решений, уделяя больше времени исследовательским и решениям по выбору возможностей. Изучив основные классификационные признаки управленческих решений, заполните таблицу 12.

Таблица 12. Типы решений

№ п/п	Типы решений	Характеристика	Пример
1.	Программируемые		
	Непрограммируемые		
2.	Организационные		
	Персональные		
3.	Оперативные		
	Стратегические		
4.	Исследовательские		
	Кризисно-интуитивные		

Задание 2. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений. Заполните таблицу 13.

Таблица 13. Подходы к принятию решений

№ п/п	Типы решений	Сущность	Пример
1.	Централизованные		
	Децентрализованные		
2.	Групповые		
	Индивидуальные		
3.	Система участия		
	Система неучастия		
4.	Демократические		
	Совещательные		

Задание 3. Изучите примеры конкретных управленческих решений

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Выполните задание и ответьте на вопрос.

1. Отнесите вышеприведенные решения к следующим типам: программируемые и непрограммируемые.
2. К какому уровню управления они относятся: верхнему, среднему, нижнему?

Задание 4. Изучите ситуацию

Компания ищет спасение в создании системы резервирования билетов

Компания Greyhound Lines Inc., расположенная в Далласе, штат Техас, долгое время была ведущей компанией по трансконтинентальным автобусным перевозкам в США. Однако доля компании в пассажирских перевозках между штатами за период 1960 – конец 80-х годов упала с 30 до 6 %, поскольку увеличилось число автомобилей в личном пользовании и уменьшились цены на авиационные перевозки. Ниже приведена хронология событий, отражающая сложности, с которыми столкнулась компания.

Июль 1991 года

Франк Шмедер (Frank Schmieder) становится главным исполнительным директором компании. Шмедер имеет репутацию умного, но непостоянного в своих решениях руководителя. Представители профсоюза приветствовали его, особенно им понравилось, что он иногда сам водит автобус.

Главным финансистом компании стал Майкл Дойл (J. Michael Doyle), прежде работавший в компании Phillips Petroleum Co.

Август 1991 года

Шмедер начал сокращать издержки, модернизировать автобусный парк и повел переговоры с профсоюзом. Политика Шмедера и Дойла заключалась в сокращении автобусного парка с 3700 до 2400 машин и в замене региональных управляющих. Кроме того, они заменяли служащих на терминалах, работавших неполный рабочий день и получавших 6 долл. в час, неважно являются они уборщицами или занимаются обслуживанием клиентов.

Работники с неполной занятостью имели мало шансов получить повышение. В последующие три года текучесть кадров ежегодно стала составлять 30 %, достигая на некоторых терминалах 100 %.

Октябрь 1991 года

Бизнес-план компании включал внедрение системы предварительного резервирования мест, основанную на компьютерных технологиях, которую аналитики финансового рынка рассматривали в качестве ключевого элемента при поддержании конкурентоспособности компании. План включал и системные мероприятия по более эффективному использованию автобусов и водителей.

Пассажиры обычно не резервировали места, а прибывали на терминал, покупали билет и са-

дились в ближайший автобус. Впрочем, на небольшом числе маршрутов места резервировались всегда. Телефон в основном использовался для информирования о расписании, но не для резервирования мест, как на авиалиниях. Клерки составляли маршрут клиентов вручную, используя толстые справочники. Автобусы компании имели остановки в нескольких тысячах городов США. Процесс был медленный. Компьютеризация всех маршрутов и остановок, в принципе, могла на порядок сократить время составления маршрутов и продажу билетов. Цель автоматизированной системы состояла не только в ускорении продажи билетов и тем самым сокращении издержек, но и в одновременном повышении качества обслуживания клиентов.

Компания должна была управлять несколькими тысячами автобусов и их водителями по всей стране, контролируя их местонахождение в нужном месте и в нужное время. Компания распределяла автобусы и их водителей по маршрутам вручную, используя, как правило, данные месячной давности. У компании всегда был резерв автобусов и водителей для того, чтобы выпустить их на линии в периоды пикового спроса, что позволяло компании оставаться ведущей компанией по автобусным перевозкам.

Новая система, названная **Trips**, предназначалась как для резервирования мест на автобусах, так и для слежения за передвижениями автобусов и водителей, поскольку эти вопросы тесно связаны. Традиционное отсутствие системы резервирования мест приводило к тому, что автобусы часто отправлялись в маршрут полупустыми. Кроме того, ожидалось, что система предварительного заказа билетов обеспечит компанию данными, позволяющими составлять более эффективное расписание, и решать вопросы снижения цен для заполнения мест в автобусах. План создания системы **Trips** получил высокую оценку у финансистов, что позволило компании привлечь заемные средства и выпустить дополнительные акции.

Начало весны 1992 года

Над проектом системы **Trips** начали работать 40 человек с бюджетом 6 млн долл.; ответственность за проект нес Томас Томпсон (Thomas Thompson) – вице-президент компании.

Система резервирования мест в автобусах являлась более сложной по сравнению с аналогичными системами на авиалиниях. Пассажиры авиалиний могут иметь одну-две стоянки за время полета, а перелет из одного конца США в другой вообще возможен без остановок, в то время как пассажиры автобуса делают более десяти стоянок при пересечении страны. Технические специалисты автобусной компании должны управлять в десятки раз большим числом остановок на маршрутах в день по сравнению с числом остановок на авиалиниях.

Средний пассажир автобуса менее богат, чем авиапассажир. Управляющим пришлось задуматься о том, какое число их пассажиров имеет кредитные карточки, позволяющие покупать билеты заранее, и даже о том, всем ли пассажирам доступен телефон. Следует также отметить значительно большие финансовые возможности авиакомпаний: система резервирования мест American Airlines разрабатывалась три года и стоила несколько сотен миллионов долларов, а разрабатывала ее очень большая команда специалистов.

Ноябрь-декабрь 1992 года

Акции компании **Trips** достигли цены 13,50 долл.

Управление компании активно предлагает **Trips** инвесторам, заемщикам и специалистам в области ценных бумаг, рекламируя новую систему как залог будущего успеха компании. Менеджмент публично обещает запустить систему летом 1993 года.

Консалтинговая фирма уже разработала систему подготовки пользователей системы таких, как клерки по продаже билетов, требующей сорока часов обучения. Клерки должны были иметь дело со многими компьютерными окнами для того, чтобы проложить маршрут между двумя точками. Банк данных систем был неполный, и в результате служащие должны были вытаскивать свои толстые книги и возвращаться к формированию маршрута вручную. В результате, время на оформление билета удвоилось. Кроме того, система периодически выходила из строя.

Томпсон решил перестроить систему и запустил ее в северо-восточных регионах весной 1993 года. После этого никаких новых рабочих станций не добавлялось до осени 1993 года, когда закончился сезон наибольшей загрузки линий. Это позволило команде разработчиков заняться исправлением ошибок до ввода системы по всей стране. Однако с этим не согласился Дойл, который обещал новую систему финансовому сообществу.

Компания объявила прибыль в 11 млн долл. впервые с 1989 года.

Май 1993 года

Началось развертывание системы, в первоначальной неудачной версии, поскольку у Томпсона не было времени на доработку. Когда система была развернута в 5 пунктах, компьютерные терминалы начали непредсказуемо прекращать работу.

Акции Greyhound поднялись до уровня 22,75 долл. Специалисты в области ценных бумаг одобрили намерение менеджмента провести реинжиниринг компании и сократить издержки.

Июнь 1993 года

Развертывание системы продолжается. Дойл провел опцион по покупке 15000 акций компании по цене 9,81 долл. Акции компании держались выше 20 долл. в ожидании введения Trips в эксплуатацию.

Дойл провел опцион 22642 акций по цене 9,81 долл. и сразу же продал их с прибылью 179000 долл.

Июль 1993 года

Новая бесплатная телефонная система начала обслуживать 220 терминалов, подсоединенных к Trips для резервирования билетов.

Система была не способна обслуживать все звонки, и многие потребители попадали на сигнал «занято». Чтобы дозвониться, они были вынуждены многократно набирать номер. Занятость линии была связана с механизмом подключения и медленной реакцией Trips. Компьютер в Далласе иногда реагировал на вызов 45 с и тратил до 5 мин на подготовку билета. Система многократно выходила из строя и билеты приходилось выписывать вручную. На некоторых автостанциях пассажиры должны были ждать в очереди, чтобы получить билет, выписанный компьютером. В результате возникали задержки, многие пассажиры пропускали свои рейсы, другие теряли багаж. В тот день, когда была подключена телефонная система, компания объявила об увеличении доходов на акцию и о введении новой программы скидок на билеты. Акции компании поднялись на 4,5 %.

Август 1993 года

Дойл 4 августа продал 15000 акций по цене 21.75 долл.

Два других вице-президента продали в сумме 21300 акций.

Сентябрь 1993 года

Из-за постоянно возникающих сложностей была остановлена работа системы на западе Mississippi River. 23 сентября компания объявила о снижении доходов от каждого рейса и о сокращении числа рейсов на 12 %. В пресс-релизе не упоминалась система Trips, а сокращение числа маршрутов связывалось с состоянием экономики страны.

Акции компании, понизившиеся в августе на 12 %, упали за один день еще на 24 % (до уровня 11,75 долл.). Томпсон прекратил заниматься системой, его обязанности принял на себя другой вице-президент.

Май 1994 года

Компания предложила билет за 68 долл. в любое место США при покупке его за 3 дня до выезда. Потеря потенциальных потребителей привела Trips к остановке. Система в ряде случаев не отслеживала местоположения автобусов и водителей, что приводило к большим количествам недовольных пассажиров на станциях.

Июль 1994 года

Текущая деятельность автобусов составила 59 % по сравнению с 81 % во времена пика. Операционные доходы упали за полугодие на 12,6 %, сопровождалось уменьшением числа маршрутов; в этот же период девять крупнейших региональных перевозчиков США увеличили свои операционные доходы в среднем на 2.6 %.

Август 1994 года

Шмедер и Дойл были уволены. 50-летний Томас Пласкет, прежний директор компании был временно назначен главным экономистом. Пласкет был президентом и главным экономистом корпорации Панамерика, а раньше – исполнительным директором-распределителем инвестиций в компании Fox Run Capital Associates. Цена акций упала до 6 долл.

Ноябрь 1994 года

Кредиторы компании предприняли судебную попытку подвести компанию под действие статьи 11 Федерального закона о банкротстве. Акции компании упали до уровня 1,875 долл. Компа-

ния в очередной, четвертый раз, объявила о квартальных убытках. Было достигнуто соглашение, по которому 45 % имущества передавалось кредиторам. Соглашение давало возможность компании избежать банкротства по статье 11.

Краг Лентен был назначен новым постоянным главным экономистом.

Январь 1995 года

Было объявлено, что комиссия по ценным бумагам и биржам проводит инспекцию компании и деятельности прежних директоров, служащих и работников по поводу возможного нарушения ими законов. Выяснялось, не было ли использования служебного положения, анализировалась точность внутренних процедур учета и точность публичных сообщений, связанных с системой Ttips и слабыми доходами компании в 1993 году. К 25 января акции компании упали до уровня 1,563 долл. Компания не оставляет попыток улучшить работу системы.

Выполните задание и ответьте на вопросы.

1. Используя модель конкуренции в отрасли и модель формирования стоимости, проведите анализ ситуации в компании. Какие силы на рынке влияли на дела компании? Какова была ее стратегия? Какие типы информационных систем пыталась использовать компания?

2. Какие стратегические преимущества могла бы предоставить система, если бы была правильно спроектирована и успешно внедрена?

3. Какие управленческие, организационные и технологические факторы повлияли на неудачу компании?

4. Если бы вы были управляющим компании, какие решения вы бы рекомендовали?

Тема 13. Коммуникационный процесс

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте роль информации в управлении.
2. Дайте определение понятию «информация», опишите известные вам виды информации.
3. Дайте характеристику коммуникационного процесса.
4. Что входит в понятие «вербальная и невербальная коммуникации»? Приведите примеры.
5. Укажите препятствия коммуникациям, возникающие в организациях.
6. В чем заключается сущность общения, какие требования предъявляются к деловому общению?
7. Опишите направления совершенствования коммуникации в организации.
8. Каким образом в вашей организации осуществляется поиск необходимой информации и обмен ею?

Задание 1. Ознакомившись с основными видами информации, заполните таблицу 14.

Таблица 14. Виды информации

Классификационный признак	Виды информации	Характеристика	Практический пример
По характеру	Непрерывная		
	Дискретная		
По типу передаваемой информации	Документальная		
	Недокументальная		
По источнику происхождения	Первичная		
	Вторичная		
По способу распространения	Опубликованная		
	Неопубликованная		
По области получения и исполнения	Внешняя		
	Внутренняя		

Задание 2. Изучите ситуацию.

Авиакомпания «Альфа»

Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые перевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают соответственно вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летной эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок.

Выполните задания.

1. Выделите восходящие и нисходящие коммуникации.
2. Оформите горизонтальные коммуникации между подразделениями.
3. Установите коммуникации «руководитель – подчиненный».
4. Постройте модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу.
5. Сформируйте цепь обратной связи.

6. Определите, какие могут существовать препятствия обмену информацией в авиакомпании.
7. Выделите коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу.
8. Определите коммуникационные роли руководителей подразделений.
9. Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с указанной структурой.

Тема 14. Культура организации

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «организационная культура», охарактеризуйте ее составляющие.
2. В чем отличие понятий «корпоративная культура» и «климат организации»?
3. Дайте характеристику бюрократическому, рыночному, клановому и адхократическому типам организационной культуры.
4. Приведите характеристику культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
5. Каким ситуациям в деятельности организации соответствуют культуры: власти, роли, задачи, личности?
6. Какие факторы определяют тип организационной структуры?
7. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, где вы работаете.

Задание 1. Рассмотрите студенческую группу, членами которой вы являетесь со следующих позиций (таблица 15).

Таблица 15. Характеристика коммуникаций в группе

Факторы	Содержание	Характеристика	Проявление
Характеристика членов группы	Личные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт		
Структурные характеристики группы	Коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует)		
	Статус и роли (кто какую позицию в группе занимает и что делает)		
	Личные симпатии и антипатии между членами группы		
	Сила и конформизм (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто готов слушать и кто кому подчиняться)		
Ситуационные характеристики	Размер группы, ее пространственное расположение		
	Задачи, решаемые группой		
	Система вознаграждения, применяемая в группе		

В чем проявляется и за счет чего возникает синергический эффект, существенно повышающий результативность работы группы?

Задание 2. На втором курсе в группу приходит новый студент. Рассмотрите, как будет проходить процесс его адаптации к организационному окружению (новой группе), если студент:

- А) восстановился после академического отпуска и уже проходил обучение в данном вузе;
- Б) перешел из другого вуза, расположенного в данном городе;
- В) пришел в вуз в связи с переездом из другого города.

Тема 15. Социофакторы и этика менеджмента

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте характеристику формальных и неформальных групп.
2. Каковы основные факторы, определяющие эффективность деятельности группы?
3. Охарактеризуйте основные этапы процесса конфликта, возможные последствия конфликта.
4. Каковы методы и стили разрешения конфликтов?
5. Приведите пример конфликта и его разрешения на примере вашей организации.

Задание 1. Изучив сущность и виды конфликтов, определите, какие методы разрешения конфликтов предпочтительны (таблица 16).

Таблица 16. Характеристика видов конфликтов и методов их разрешения

Виды конфликтов	Сущность	Механизм развития	Пример	Признаки проявления	Методы разрешения
Внутриличностный					
Межличностный					
Внутригрупповой					
Внутриорганизационный					

Какие возможности для руководителя создают конфликты, в чем их положительная сторона? Подумайте, в чем заключается метод управления коллективом на основе конфликтов. Какие задачи при этом решает руководитель?

Тема 16. Развитие теории и практики менеджмента

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте характеристику научной школы управления.
2. Раскройте значение классической (административной) школы в менеджменте.
3. Каковы основные положения школы человеческих отношений?
4. Дайте характеристику поведенческого подхода в менеджменте.
5. Опишите сущность процессного подхода в менеджменте.
6. В чем заключается особенности системного подхода в менеджменте?
7. Охарактеризуйте ситуационный подход в менеджменте.
8. Дайте характеристику теории стратегии (1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980–1990-е гг.).

Задание 1.

Заполните таблицу.

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном уровне

На основе таблицы и с учетом приведенных в тексте принципов Г. Эмерсона и А. Файоля сформулируйте принципы управления современным предприятием. Какие принципы, по вашему мнению, стали неактуальны и почему?

Тест для самостоятельной работы

1. В теории менеджмента при построении дерева целей осуществляют следующие действия (несколько вариантов)

- 1 Формирование стратегии организации
- 2 Декомпозиция главной цели на подцели
- 3 Построение многоуровневого графа целей
- 4 Определение бюджета для реализации целей

2. Соотнести элементы комплексной системы мотивации труда и их характеристики:

- 1. привлечение персонала к принятию решений
- 2. организация рабочих групп
- 3. автономные рабочие группы
- 4. Jobs-факторы

- Работники, имеющие одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем
- Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке
- Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности
- Структурные единицы, самостоятельно организующие свою работу

3. Все функции менеджмента должны рассматриваться с позиции ...

- 1 Закономерностей инерции управления
- 2 Законченности технического цикла производства
- 3 Комплексного подхода
- 4 Анализа информации о состоянии внешней среды

4. В коллективе, где преобладает демократический стиль руководства, преимущественно используются ... методы управления (несколько вариантов)

- 1 Либерально-демократические
- 2 Экономические
- 3 Организационно-распорядительные
- 4 Социально-психологические

5. В менеджменте к статистическим методам контроля относят ... (несколько вариантов)

- 1 Выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам
- 2 Контрольные карты
- 3 Контроль по альтернативному признаку
- 4 Диаграммы рассеивания (разброса)

6. В менеджменте последовательное повышение работника в должности, характеризующееся перемещением на более высокую ступень организационной иерархии, предусматривает ... карьера

- 1 Вертикальная

- 2 Неспециализированная
- 3 Параллельная
- 4 Горизонтальная

7. Психотерапевтическая функция, выполняемая руководителем при работе с персоналом, должна заключаться в ...

- 1 Создании атмосферы своеобразного психологического климата
- 2 Разрешении и устранении конфликтов и трудовых споров
- 3 Эффективной организации исполнительской дисциплины
- 4 Воспитательном воздействии на сознание сотрудников

8. Если окружение организации стабильно и неопределенность находится на низком уровне, предпочтение может быть отдано ... типу управления

- 1 Проектному
- 2 Органическому
- 3 Матричному
- 4 Механистическому

9. Назовите представителей системного подхода в управлении (несколько вариантов)

- 1 Н. Винер
- 2 М. Вебер
- 3 Л. Гилбрет
- 4 А. Маслоу

10. К основным принципам управления, по А. Файолю, относятся ... (несколько вариантов)

- 1 Инициатива
- 2 Корпоративный дух
- 3 Предоставление полной свободы действий
- 4 Жесткое руководство

11. К основным характеристикам внешней среды организации относят ... (несколько вариантов)

- 1 Определенность и предсказуемость
- 2 Взаимосвязанность факторов, сложность
- 3 Взаимосвязанность и неопределенность
- 4 Сложность и подвижность

12. Согласно теории менеджмента, процессы по накоплению, контролю и передаче управленческих решений относятся к ... процессам принятия решения

- 1 Информационным
- 2 Обслуживающим
- 3 Основным
- 4 Вспомогательным

13. В перечень функций сектора стимулирования и оплаты труда, если таковой выделяется в кадровой службе организации, нецелесообразно включать ...

- | | |
|---|--|
| 1 | Планирование затрат на персонал |
| 2 | Разработку систем оплаты труда |
| 3 | Анализ рынка труда |
| 4 | Изучение эффективности мотивации труда в организации |

14. Согласно теории менеджмента, к основным принципам аттестации (оценки) персонала относят принципы ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Безапелляционности |
| 2 | Ситуационности, личностного подхода |
| 3 | Объективности, комплексности |
| 4 | Надежности |

15. К методам повышения социальной эффективности управленческих решений относят ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Повышение пропускающей способности оборудования |
| 2 | Сокращение затрат предприятия |
| 3 | Расширение социального пакета компании |
| 4 | Благотворительность |

16. Сущность методов разработки управленческих решений на основе ... состоит в преобразовании одной сложной задачи в совокупность простых, поддающихся изучению математическими способами

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Теории игр |
| 2 | Теории полезности |
| 3 | Теории статистических решений |
| 4 | Эвристических моделей |

17. К основным принципам управления, по А. Файолю, относятся ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Справедливость |
| 2 | Устойчивость персонала |
| 3 | Экономическая мотивация |
| 4 | Социально-психологическая мотивация |

18. Управление ... предполагает управление процессом сбора и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также деятельностью других организаций

- | | |
|---|--------------|
| 1 | Эккаунтингом |
| 2 | Персоналом |
| 3 | Финансами |
| 4 | Маркетингом |

19. С точки зрения теории менеджмента, под стрессом следует понимать ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Конфликт интересов работника с интересами организации |
| 2 | Комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы в окружающей обстановке |

- 3 Результат высокого уровня требований контроля над процессом труда
- 4 Специфическую реакцию организма в ответ на неожиданную и напряженную работу

20. Согласно теории менеджмента, тот факт, что коммуникация служит элементом системы управления, обусловлен способностью коммуникации ... (несколько вариантов)

- 1 Определять состояние системы управления
- 2 Выражать чувства и эмоции
- 3 Оказывать влияние на поведение других членов организации
- 4 Получать или предоставлять информацию о развитии организации

21. С точки зрения теории и практики менеджмента, неформальные группы возникают ...

- 1 Спонтанно
- 2 По воле руководства
- 3 В результате реорганизации
- 4 При создании новой структуры

22. В теории менеджмента под управленческим потенциалом руководителя понимается ... (несколько вариантов)

- 1 Совокупность знаний, умений, опыта, позволяющая решать управленческие задачи
- 2 Возможность влиять на подчиненных и управлять их поведением
- 3 Способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие
- 4 Способность осваивать управленческие технологии по ходу деятельности

23. Соотнесите тип организационной структуры и его характеристику:

1. Функциональная
2. Дивизиональная
3. Проектная
4. Линейно-функциональная

- В структуре имеется закрепление связей на основе двойного подчинения – линейному и функциональному руководителю
- В состав структуры входит несколько автономных предприятий и управляющая компания
- Гибкость, оперативное принятие решений по межфункциональным проблемам, ориентация на новые технологии и рынки
- Каждый руководитель имеет нескольких руководителей, выполняющих различные функции

24. В менеджменте контроль деятельности организации на основе анализа эффективности подразумевает ... (несколько вариантов)

- 1 Определение критериев эффективности и системы показателей
- 2 Нормирование результатов деятельности
- 3 Анализ качества и потребительских свойств товара
- 4 Расчет показателей эффективности как отношение результатов и затрат

25. Согласно теории менеджмента, выделение функций управления является результатом ...

- 1 Расширения масштабов ведения бизнеса
- 2 Горизонтального и вертикального разделения управленческого труда

- 3 Упрощения организационных структур управления
- 4 Усложнения технологии производства товаров

26. В качестве критериев выбора модели имиджа руководителя могут быть выбраны следующие (несколько вариантов)

- 1 Минимизация усилий на выполнение работ
- 2 Соответствие принятым административным нормам и культуре организации
- 3 Максимизация производимого впечатления на окружающих
- 4 Соответствие поставленной цели воздействия имиджа

27. Согласно теории менеджмента, к примерам формальной коммуникации можно отнести ... (несколько вариантов)

- 1 Общение на корпоративном мероприятии
- 2 Слухи
- 3 Отчет о проведении мероприятия
- 4 Приказ о внутреннем распорядке

28. В менеджменте под ... направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии

- 1 Вертикальным
- 2 Горизонтальным
- 3 Центростремительным
- 4 Внутриорганизационным

29. Процедура при управлении персоналом характеризуется ... (несколько вариантов)

- 1 Описанием действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации
- 2 Использованием в единичной специфической ситуации
- 3 Тенденцией к повторению
- 4 Использованием опыта прошлого

30. К функциональным обязанностям заместителя директора по управлению персоналом организации относится ...

- 1 Контроль средств, расходуемых на заработную плату сотрудников
- 2 Оформление приема, перевода и увольнения работников
- 3 Утверждение штатного расписания служб и структурных подразделений
- 4 Учет движения персонала

31. ... методы управления ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности

- 1 Психологические
- 2 Социальные
- 3 Экономические
- 4 Административные

32. Расставьте в правильном порядке этапы реализации управленческого решения:

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Построение коммуникационных сетей для обмена информацией |
| <input type="checkbox"/> | Планирование мероприятий по реализации решения |
| <input type="checkbox"/> | Распределение заданий и полномочий |
| <input type="checkbox"/> | Распределение прав и ответственности |

33. Согласно теории менеджмента, «дерево» целей – задач предприятия и его подразделений строится по принципу их декомпозиции во времени и ...

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | Пространстве |
| 2 | Ресурсообеспеченности предприятия |
| 3 | Стоимости достижения |
| 4 | Значимости для предприятия |

34. В менеджменте при разработке управленческого решения оценка риска на основе ... предполагает предварительный подбор опытных специалистов, которые устанавливают вероятность и величину потерь, а также допустимый и критический риск

- | | |
|---|---------------------------|
| 1 | Метода «мозгового штурма» |
| 2 | Метода «дерева решений» |
| 3 | Метода экспертной оценки |
| 4 | Статистического метода |

35. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:

1. Преимущество функциональной структуры
2. Недостаток функциональной структуры
3. Преимущество дивизиональной структуры
4. Недостаток дивизиональной структуры

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Внутренняя конкуренция за ресурсы |
| <input type="checkbox"/> | Сложность в определении ответственного лица при конфликтных ситуациях |
| <input type="checkbox"/> | Наличие перспектив для карьерного роста менеджеров |
| <input type="checkbox"/> | Дифференциация и делегирование полномочий |

36. Содержание задания на оргпроектирование системы управления включает ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Концептуальное обоснование проекта |
| 2 | Распоряжение вышестоящего руководителя |
| 3 | Описание бизнес-процессов организации |
| 4 | Исходный документ для разработки проекта совершенствования системы управления организацией |

37. Представители школы административного менеджмента в качестве основных задач исследования называли ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте |
| 2 | Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации |
| 3 | Определение функций эффективного менеджмента |
| 4 | Определение принципов эффективного менеджмента |

38. К основным составляющим самоменеджмента можно отнести ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 | Самостоятельность |
| 2 | Самообразование |
| 3 | Планирование личного времени |
| 4 | Планирование деятельности менеджмента |

39. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Установление обратной связи с объектом управления |
| <input type="checkbox"/> | Определение набора возможных альтернатив |
| <input type="checkbox"/> | Формулировка ограничений и критериев принятия решений |
| <input type="checkbox"/> | Реализация решений |

40. Если решение принимается в условиях минимума времени и информации о проблеме, то наиболее эффективным будет такой метод принятия управленческих решений как ...

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 | Экстраполяция |
| 2 | Математическое моделирование |
| 3 | Эксперимент |
| 4 | Мозговой штурм |

41. В теории менеджмента к производственным критериям эффективности управленческих решений относят следующие критерии ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 | Прирост прибыли организации |
| 2 | Планируемый объем инвестиций |
| 3 | Внедрение технологических инноваций |
| 4 | Увеличение производственных мощностей |

42. В менеджменте к признакам использования демократического стиля руководства относят ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Стремление к идеальному подчинению |
| 2 | Стремление к формальной дисциплине |
| 3 | Стремление к удовлетворению потребностей работников |
| 4 | Мотивацию, основанную на социальных потребностях работников |

43. Соотнести элементы комплексной системы мотивации труда и их содержание:

1. Оплата транспортных расходов
2. Кредитование работников
3. Организация питания
4. Продажа товаров, выпускаемых организацией

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Выделение средств на оплату транспортных расходов или приобретение транспорта |
| <input type="checkbox"/> | Предоставление работникам займов с процентной ставкой не выше ставки рефинансирования |
| <input type="checkbox"/> | Выделение средств на скидку с продажи товаров предприятия |
| <input type="checkbox"/> | Выделение средств на организацию питания в организации или выплата субсидий на питание |

44. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:

1. Преимущество функциональной структуры
2. Недостаток функциональной структуры
3. Преимущество дивизиональной структуры
4. Недостаток дивизиональной структуры

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Ограничение для развития карьеры менеджера |
| <input type="checkbox"/> | Соответствие стратегических и тактических решений |
| <input type="checkbox"/> | Различия в квалификации персонала однотипных подразделений |
| <input type="checkbox"/> | Централизованный контроль за стратегическими решениями |

45. В практике менеджмента для групповой оценки персонала применяют следующие методы ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Оценочная анкета |
| 2 | Парное сравнение |
| 3 | Оценка по решающей (критической) ситуации |
| 4 | Ранжирование |

46. Согласно теории менеджмента, устройство на работу в качестве специалиста и получение основных профессиональных навыков соответствует такому этапу карьеры как ...

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Продвижение |
| 2 | Становление |
| 3 | Предварительный |
| 4 | Сохранение |

47. Согласно теории менеджмента, состав подразделений предприятия и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы характеризует ... структура

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Функциональная |
| 2 | Организационная |
| 3 | Штатная |
| 4 | Социальная |

48. Жесткая модель управления персоналом реализует такие принципы, как ...

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1 | Слабое чувство лояльности |
| 2 | Повышенное внимание к работникам |
| 3 | Пожизненный наем |
| 4 | Коллективное принятие решений |

49. Функциональная компетентность работника предполагает ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Способность успешно и безошибочно осуществлять свою должностную деятельность |
| 2 | Способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие |
| 3 | Профессиональные знания и навыки |
| 4 | Адаптационную способность действовать в соответствии с конкретными условиями |

50. Система управления персоналом предприятия отражается в уставе предприятия, а также в ...

- | | |
|---|---|
| 1 | Трудовом кодексе РФ |
| 2 | Конституции РФ |
| 3 | Правилах внутреннего трудового распорядка |
| 4 | Гражданском кодексе РФ |

51. При построении системы управления персоналом в организации следует соблюдать принцип специализации, что означает ...

- | | |
|---|--|
| 1 | Распределение ответственности за найм функциональных специалистов между руководителями отделов |
| 2 | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени |
| 3 | Разделение труда в системе управления персоналом |
| 4 | Обеспечение устойчивого функционирования системы |

52. В PEST-анализе внешней среды рассматриваются ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|-------------------------|
| 1 | Культурные факторы |
| 2 | Политические факторы |
| 3 | Демографические факторы |
| 4 | Экономические факторы |

53. Конвейер как прогрессивная форма управления производством был разработан ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | В рамках административного подхода к управлению |
| 2 | В рамках процессного подхода к управлению |
| 3 | Г. Фордом |
| 4 | В рамках знаменитых Хотторнских экспериментов |

54. Факторами, оказывающими влияние на эффективность принятия управленческого решения, являются ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Тип организационной культуры |
| 2 | Полнота информации о проблеме |
| 3 | Среда принятия решения |
| 4 | Имидж руководителя |

55. Расставьте в правильном порядке этапы реализации управленческого решения:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Распределение заданий и полномочий |
| <input type="checkbox"/> | Установление обратной связи и контроль отклонений |
| <input type="checkbox"/> | Регулирование отношений между участниками в ходе выполнения решения |
| <input type="checkbox"/> | Планирование мероприятий по реализации решения |

56. В теории менеджмента к причинам возникновения коммуникационных семантических барьеров относят различия в ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Ценностных установках у отправителя и получателя информации |
| 2 | Образовании у отправителя и получателя информации |
| 3 | Смысловом значении слов |
| 4 | Каналах коммуникации у отправителя и получателя информации |

57. С точки зрения теории менеджмента, к функциональным последствиям конфликта в организации относят ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Повышение производительности труда, снижение текучести кадров |
| 2 | Более эффективное принятие решений в организации |
| 3 | Выявление существующих организационных проблем |
| 4 | Повышение степени удовлетворенности работников результатами труда |

58. Разработка прогнозов на будущие периоды включает ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Сбор информации об истории объекта прогнозирования |
| 2 | Разработку прогнозных показателей по развитию объекта прогнозирования |
| 3 | Анализ данных по объекту прогнозирования |
| 4 | Разработку управленческих решений по объекту прогнозирования |

59. В менеджменте к признакам использования авторитарного стиля руководства относят стремление к ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Идеальному подчинению |
| 2 | Формальной дисциплине |
| 3 | Удовлетворению потребностей работников |
| 4 | Тотальному контролю деятельности работника |

60. В практике менеджмента к «расточителям» времени относят следующее (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Ранжирование в распределении рабочего времени |
| 2 | Неумение оценить время; откладывание дел |
| 3 | Ежедневное планирование работ |
| 4 | Стремление сделать все сразу |

61. С точки зрения теории менеджмента, уклонение как форма разрешения межличностных конфликтов характеризуется ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Временным решением конфликта, основанным на взаимных уступках сторон |
| 2 | Устойчивым и долгосрочным решением конфликта в пользу всех участников |
| 3 | Созданием условий для участия в конфликте третьей стороны |
| 4 | Временным откладыванием принятия решения конфликта |

62. С точки зрения теории менеджмента, согласно модели П. Херсея и К. Бланшарда, стадия зрелости коллектива «Люди не способны и не хотят (не могу и не хочу)» предполагает ... стиль лидерства

- | | |
|---|--------------|
| 1 | Указывающий |
| 2 | Участвующий |
| 3 | Убеждающий |
| 4 | Делегирующий |

63. Согласно теории менеджмента на эффективность разработки управленческих решений непосредственное влияние оказывают следующие факторы (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Компетентность, образование и опыт работы руководителей |
|---|---|

- 2 Совместимость и сплоченность сотрудников
- 3 Общая экономическая ситуация
- 4 Стратегии конкурентов

64. Соотнесите формы организации предприятия и их содержание:

- 1. Частное предпринимательство
- 2. Полное товарищество
- 3. Коммандитное товарищество

- Объединение, члены которого отвечают по обязательствам всем своим имуществом
- Наряду с одним или несколькими участниками, отвечающими перед кредиторами всем своим имуществом, имеются участники, ответственность которых ограничивается их вкладами
- Предприятие, имеющее в одном лице учредителя и руководителя

65. В менеджменте к методам выборочного контроля относят ... (несколько вариантов)

- 1 Использование штрих-кода
- 2 Выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам
- 3 Контроль по альтернативному признаку
- 4 Контрольные карты

66. Программа рыночных исследований компании реализуется в ходе ... (несколько вариантов)

- 1 Плана маркетинга
- 2 Плана производства
- 3 Плана сбыта
- 4 Организационного плана

67. Анализ и планирование рабочего времени руководителя включает следующие направления (несколько ответов)

- 1 Использование времени отдыха
- 2 Анализ времени на решение задач
- 3 Изучение рабочего времени по основным направлениям контактов
- 4 Изучение содержания переговоров с поставщиками

68. Согласно теории менеджмента, к примерам восходящей коммуникации можно отнести ... (несколько вариантов)

- 1 Предложение о совместных действиях
- 2 Объяснительную записку
- 3 Отчет о проведении мероприятия
- 4 Указания руководителя

69. Отличительной особенностью организации управления карьерой личности в организации является повышение ...

- 1 Уровня заработной платы
- 2 Производительности труда
- 3 Государственной поддержки
- 4 Уровня удовлетворенности

70. ... функции менеджмента выделяются исходя из содержания процесса управления по его этапам (стадиям)

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Общие |
| 2 | Мега- |
| 3 | Конкретные |
| 4 | Организационные |

71. В PEST-анализе внешней среды рассматриваются ... факторы (несколько вариантов)

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Демографические |
| 2 | Социальные |
| 3 | Технологические |
| 4 | Культурные |

72. В зависимости от того, насколько организация адаптивна к изменениям в окружении, выделяют два типа управления организацией: ... и органический тип

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Механистический |
| 2 | Многомерный |
| 3 | Эдхократический |
| 4 | Партисипативный |

73. В менеджменте ... является инструментом описания оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации

- | | |
|---|------------------------|
| 1 | Повышение квалификации |
| 2 | Карьерограмма |
| 3 | Профорентация |
| 4 | Профконсалтинг |

74. В теории менеджмента к методам обучения персонала на рабочем месте относят ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|------------------------|
| 1 | Стажировку в должности |
| 2 | Ролевые игры |
| 3 | Ротацию |
| 4 | Лекции |

75. В менеджменте под ... направлением карьеры имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | Вертикальным |
| 2 | Внутриорганизационным |
| 3 | Центростремительным |
| 4 | Горизонтальным |

76. К методам повышения психологической эффективности управленческих решений относят ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Рост качества составления договоров |
|---|-------------------------------------|

- 2 Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду
- 3 Внедрение прогрессивной мотивации работников
- 4 Улучшение психологического климата в коллективе

77. Расставьте в правильном порядке этапы реализации управленческого решения

- Регулирование отношений между участниками в ходе выполнения заданий
- Распределение заданий и полномочий
- Планирование мероприятий по реализации решения
- Построение коммуникационной сети для обмена информацией

78. С точки зрения теории и практики менеджмента, к недостаткам эталонной власти относится ...

- 1 Единомыслие с руководителем
- 2 Вера в руководителя
- 3 Уважение руководителя
- 4 Подражание руководителю

79. С точки зрения теории менеджмента, к возникновению стрессовых ситуаций на рабочем месте приводит ... (несколько вариантов)

- 1 Недостаточная количественная и качественная загрузка работника
- 2 Качественная перегрузка работника
- 3 Излишняя количественная перегрузка работника
- 4 Низкий уровень развития инфраструктуры рабочего места

80. Согласно теории менеджмента, в число элементов системы коммуникационного процесса входят такие элементы, как ... (несколько вариантов)

- 1 Отправитель
- 2 Канал
- 3 Поставщик
- 4 Получатель

81. Процедура при управлении персоналом характеризуется ... (несколько вариантов)

- 1 Тенденцией к повторению
- 2 Использованием в единичной специфической ситуации
- 3 Описанием действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации
- 4 Использованием опыта прошлого

82. В практике менеджмента к основным видам систем планировки помещений для персонала относятся кабинетная, зальная и ...

- 1 Осевая
- 2 Решетка
- 3 Трек
- 4 Ячеистая

83. Первоначальное разделение управленческой деятельности на функции управления осуществлено ...

- | | |
|---|-------------------|
| 1 | Робертом Оуэном |
| 2 | Арни Файодем |
| 3 | Элтоном Мэйо |
| 4 | Линдаллом Урвиком |

84. В теории менеджмента сущность оперативно-производственного планирования характеризуют следующие утверждения (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Учитывает состояние факторов внешней среды организации |
| 2 | Предусматривает разработку мероприятий на короткие периоды времени (месяц, декада, сутки) |
| 3 | Направлено на деятельность конкретных подразделений и рабочих мест |
| 4 | Осуществляется высшим руководством организации |

85. Факторами, оказывающими влияние на эффективность принятия управленческого решения, являются ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Тип организационной структуры |
| 2 | Среда принятия решения |
| 3 | Имидж руководителя |
| 4 | Полнота информации о проблеме |

86. К основным принципам управления, по А. Файолю, относятся ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|-------------------------|
| 1 | Иерархия |
| 2 | Порядок |
| 3 | Жесткое руководство |
| 4 | Экономическая мотивация |

87. К элементам, составляющим среду прямого воздействия на предприятие, относятся ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1 | Поставщики |
| 2 | Потребители |
| 3 | Традиции и социальные ценности |
| 4 | Политика, политические партии |

88. Представители школы научного менеджмента в качестве основных задач исследования называли ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте |
| 2 | Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации |
| 3 | Временный контроль проведения производственных операций |
| 4 | Определение функций и принципов эффективного менеджмента |

89. С точки зрения менеджмента, к группе социально-психологических методов управления можно отнести ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Премирование работника |
| 2 | Участие работника в разработке решений |

- 3 Дисциплинарное взыскание
- 4 Убеждение работника

90. Согласно теории менеджмента, функция ... реализуется через административно-организационное и оперативное управление

- 1 Планирования
- 2 Организации
- 3 Контроля
- 4 Координации

91. Соотнесите элементы комплексной системы мотивации труда и их содержание:

- 1. Стипендиальные программы
- 2. Программы организации обучения
- 3. Программы медицинского обслуживания
- 4. Консультативные службы

- Покрытие расходов на организацию обучения работников
- Выделение средств на покрытие расходов на образование работников
- Выделение средств на организацию консультативных служб для работников
- Выделение средств на организацию медицинского обслуживания персонала или заключение договоров с медицинскими учреждениями

92. К характеристикам понятия «парадигма управления» наиболее подходят следующие (несколько вариантов)

- 1 Совокупность функциональных подсистем
- 2 Система взглядов на управление
- 3 Совокупность подходов к управлению
- 4 Совокупность научных школ менеджмента

93. В практике менеджмента выделяют ... подходы к формированию управленческих решений

- 1 Количественные и аналитические
- 2 Только количественные
- 3 Только дескриптивные
- 4 Количественные и дескриптивные

94. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения

- Диагностика проблем
- Формулировка ограничений и критериев принятия решений
- Определение набора возможных альтернатив
- Доведение информации о решении до исполнителей

95. С точки зрения теории и практики менеджмента, основная причина внимания к командным (коллективным, групповым) формам организации деятельности – это ...

- 1 Возможность синергии
- 2 Экономия человеческих ресурсов

- | | |
|---|------------------|
| 3 | Экономичность |
| 4 | Экономия времени |

96. В теории менеджмента ... управленческие решения принимаются, как правило, на среднем уровне управления и характеризуются сроком их реализации менее одного года

- | | |
|---|----------------|
| 1 | Локальные |
| 2 | Стратегические |
| 3 | Типовые |
| 4 | Тактические |

97. Соотнесите элементы системы материальных стимулов и их характеристики:

1. Заработная плата
2. Бонусы
3. Участие в акционерном капитале
4. Участие в прибылях предприятия

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Оплата труда наемного работника |
| <input type="checkbox"/> | Разовые выплаты из прибыли организации |
| <input type="checkbox"/> | Установление доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд |
| <input type="checkbox"/> | Получение дивидендов от акций организации |

98. Соотнесите элементы системы мотивации персонала и их содержание:

1. Дополнительные выплаты работникам
2. Стимулирование свободным временем
3. Трудовое или организационное стимулирование
4. Стимулирование, регулирующее поведение работника

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой |
| <input type="checkbox"/> | Регулирование поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой |
| <input type="checkbox"/> | Регулирование времени в зависимости от занятости работника |
| <input type="checkbox"/> | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на доске почета |

99. К принципам управления, сформулированным А. Файолем, относят принципы ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 | Единства полномочий и ответственности |
| 2 | Справедливого вознаграждения |
| 3 | Единоначалия |
| 4 | Процессуальной мотивации |

100. Основными элементами операционного плана предприятия являются ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | План затрат на материалы |
| 2 | Балансовый отчет |
| 3 | План продаж |
| 4 | План производства |

101. С точки зрения теории менеджмента, организационные изменения проходят наиболее благоприятно в случае ... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Создания благоприятного психологического климата |
| 2 | Организации работы по универсальной процедуре |
| 3 | Повышение мотивации работников |
| 4 | Упрощение процедуры подбора персонала |

102. В ... моделях разработки управленческих решений отсутствует фактор времени, процесс рассматривается в конкретный момент или на фиксированном отрезке времени

- | | |
|---|----------------|
| 1 | Стратегических |
| 2 | Типовых |
| 3 | Локальных |
| 4 | Тактических |

Введение

Понятие проекта

Проект – это ограниченное во времени предприятие (мероприятие), направленное на создание уникальных продуктов и услуг или получение принципиально новых результатов.

Проект – это проблема, решаемая по расписанию.

Задание: дайте свое определение проекта.

Признаки проекта как вида деятельности:

- ограниченность во времени;
- уникальность;
- другие.

В шутку и серьезно: Как может развиваться проект, если им не управлять!

1. ДИКИЙ ЭНТУЗИАЗМ.
2. РАЗОЧАРОВАНИЕ.
3. ПОЛНОЕ РАЗОЧАРОВАНИЕ.
4. ПОИСК ВИНОВАТОГО.
5. НАКАЗАНИЕ НЕВИНОВНЫХ.
6. НАГРАЖДЕНИЕ ТЕХ, КТО НЕ УЧАСТВОВАЛ.

Описание проблемы

Проблема должна быть в проекте описана так, чтобы можно было представить о ее значимости и масштабах.

Ниже представлены формулировки проблем при подготовке социальных проектов. Определите, в каких вариантах недостаточно информации о наличии проблемы.

1. В 2009/10 учебном году число оставивших среднюю школу учеников составило 10 %, или 3000 из 30000 учащихся (по данным Министерства образования РК). С 2000 года число оставивших среднюю школу учеников выросло на 2 %.

2. Растет доля пожилых людей в обществе. К 2010 году для оказания услуг пожилым жителям города потребуется большее количество врачей и другого медицинского персонала.

3. Количество краж, совершаемых несовершеннолетними правонарушителями в городе Н., выросло с 700 в 2006 году до 1400 в 2008, т. е. на 100 %. Проблема будет расти до тех пор, пока не будут осуществлены меры по снижению преступности на городском уровне.

4. Недавний опрос школьных администраций может служить подтверждением того, что в Московском районе не уделяется должного внимания обучению основам здорового образа жизни. Почти половина из 57 администраторов школ, участвовавших в опросе, отметили, что в школах нет занятий по этому предмету.

5. Мы испытываем огромную потребность в обучающей программе, которая предупредит жителей нашего города об опасности гепатита и научит их принимать меры для избегания этого заболевания. Эта программа устранил опасность заболевания гепатитом в нашем регионе.

6. Уровень безработицы в городе Н. постоянно растет. Чтобы добиться его снижения, мы должны реализовать проект профессионального обучения для женщин.

7. По данным Общественного бюро занятости уровень безработицы во Всевожском районе составляет 25 %. Половина безработных – женщины в возрасте от 18 до 27 лет с небольшим стажем работы.

Недостаточно информации в следующих примерах: 2, 5, 6.

Для описания проблемы нужны: конкретика (описание конкретной ситуации), статистика

(данные о состоянии объекта), динамика развития объекта, сравнение показателей, источники данных, целевые группы.

Этапы управления проектом: Инициация → Планирование → Исполнение → Мониторинг и контроль → Завершение

Ключевые результаты этапов управления проектом:

Инициация → Паспорт идеи проекта разработан и утвержден

Планирование → План проекта (календарный план–график, бюджет, исполнители) разработан и утвержден

Исполнение → Продукт проекта (услуга, результат) создан

Мониторинг и контроль → Отклонения от плана обнаружены, контроль качества выполнен, корректирующие и предупреждающие действия выполнены

Завершение → Продукт проекта передан заказчику / услуга сказана / результат достигнут; полученный опыт документирован

Действия на этапе инициации проекта

Инициация проекта начинается с определения проектной идеи – основного замысла проекта. С учетом намеченной идеи в укрупненном виде разрабатывается примерный план ее реализации. С его помощью производится предварительная оценка необходимых ресурсов. Завершением этого этапа становится оценка жизнеспособности проекта и принятие решения о том, стоит ли работать над ним дальше.

Название проекта (заголовок)

Заголовок может сказать о проекте много: об опыте организации, о реалистичности проекта. Заголовок должен подчеркивать основную идею проекта. Он призван заинтересовать, создать интригу и при этом должен быть связан с текстом заявки на финансирование.

- Заголовок не должен быть слишком длинным. Если не уместается в одну фразу длиной в 5–6 слов, лучше разбить на заголовок и подзаголовок. В этом случае заголовок может содержать нечто абстрактное (например, «Развитие через сотрудничество»), а подзаголовок расшифровать это заявление.

- Постарайтесь, чтобы ваш заголовок отражал проблему и необходимость вашего вмешательства в нее, а не просто констатировал всем известные факты. Неудачный пример: «Редкие наземные позвоночные животные Тилигульского лимана».

- Избегайте употребления терминов и наукообразного стиля в заголовке «Экологическое обоснование общественной угрозы нарушения биоразнообразия фитоценозов, вызванное применением коммерческих биоинсектицидов».

- Избегайте штампов («Хотели лучше, получилось как всегда»), лозунгов («Спасем острова Причерноморья России!»), восклицаний типа «Доколе!». Худший вариант – ни о чем не говорящий, безликий заголовок: «Семья и школа в г. Н.».

Обычно заголовок придумывается в последнюю очередь, т. е. когда логическая схема проекта продумана, и заявка на финансирование уже подписана. Это связано с тем, что вы уже достаточно поработали с материалом, «прокрутили» его различные аспекты и нужная фраза уже практически сформировалась сама по себе.

Контур формулировки проектной идеи

Контур формулировки проектной идеи (от проблемы к идее, а затем снова от идеи к проблеме) важная и неизбежная часть инициации проекта. Инициатор проекта должен понимать, что формулировка проектной идеи это итерационный процесс между двумя точками: проблемой (неудовлетворенная потребность частного лица, группы лиц, государства и т. д.) и идеей.

В этом итерационном процессе происходит одновременное развитие самой идеи (от общего видения – к параметрическому описанию целей проекта, те, его ожидаемым результатам) и пони-

мание проблемы (от констатации до ясного качественного и количественного ее описания, включающего представление о возможном потребителе проекта, его запросах и интересах, причине неудовлетворенности существующими способами решения проблемы).

Техники формулировки проектной идеи

Мозговой штурм для выдвижения идей

Для составления перечня проблем, генерации идей по их разрешению широко используются различные варианты мозгового штурма. Общим для всех вариантов этого метода является разделение фазы генерации идей и фазы их анализа.

В процессе генерации разрешается и активно поощряется выдвижение самых фантастических формулировок. Все без исключения идеи фиксируются. Эта фаза длится столько, сколько участники мозгового штурма будут в состоянии формулировать новые идеи. Далее производится сортировка полученных формулировок и оценка их ценности.

Правила проведения мозгового штурма

- Не проводить мозговой штурм на рабочем месте.
- Участники должны прогуляться на свежем воздухе перед штурмом.
- Пригласить 1–2 внешних участников, например экспертов.
- Не приглашать пессимистов.
- Обеспечить стулья, а столы убрать.
- Поставить задачу конкретно.
- Раздать информационные листы со списком уже существующих идей.
- Огласить правило № 1 «Не критиковать».
- Огласить правило № 2 «Не начинать со слов: «да, но конечно...».
- Через 40 мин сделать перерыв.
- Поручить одному человеку записывать идеи (лучше на доске).
- Проанализировать полученные идеи, выбрать из них три наилучших

Оценка проекта

Любой инвестор задумывается о том, какой проект выбрать. Проектных идей выдвигают много, но ресурсов хватает лишь на некоторые из них. Мудрый инвестор внимательно следит за своими инвестициями, чтобы знать, что они приносят удовлетворительный доход при приемлемом риске. Каков бы ни был проект, существует четыре основных критерия, по которым он оценивается: 1) содержание (качество); 2) стоимость (издержки, затраты); 3) сроки (время); 4) риски.

1) Содержание – это оценка способности продукта (услуги / результата), получаемой на выходе проекта, удовлетворять актуальную потребность клиента (отдельных людей или групп людей, общества, государства и т. д.). Чем она выше, тем более вероятным является принятие решения об инвестициях в данный проект.

2) Стоимость (издержки, затраты). В наиболее простом виде издержки – это количество потраченных на его реализацию ресурсов.

3) Сроки – временной интервал, необходимый для реализации проекта с момента его старта. Чем больше сроки, тем меньше шансов на поддержку проекта, поскольку этот фактор фиксирует разрыв между началом издержек по проекту и временем получения выгод от него. Всякий инвестор, вложив ресурсы, хочет получить отдачу как можно быстрее. Кроме того, увеличение сроков проекта, как правило, связано с одновременным увеличением его рисков.

4) Риски – это неопределенные события и условия, которые в случае реализации имеют позитивное или негативное влияние, по меньшей мере, на одну из основных областей проекта, например содержание, сроки или стоимость. Поэтому выгоды от проекта всегда в будущем, а будущее неопределенно, риски реализации проекта существуют всегда. Инвестор обычно принимает их, но лишь в определенной мере. Государство, как правило, наименее рискованный инвестор, оказывающий негативное влияние.

В целом с помощью указанных универсальных областей сравнения любые проекты можно в первом приближении сопоставить с помощью матрицы качественных оценок:

Области сравнения	Уровни качественных оценок					
	Проектная идея А			Проектная идея В		
	Высокий	Средний	Низкий	Высокий	Средний	Низкий
Содержание	√				√	
Стоимость		√		√		
Сроки			√	√		
Риски	√				√	

Метод Дельфи для оценки проектной идеи

Для экспертной оценки выбранных проектных идей можно воспользоваться методом Дельфи. Метод Дельфи – это способ достижения консенсуса между независимыми экспертами. Опрос проводится в несколько раундов. Метод Дельфи помогает преодолеть необъективность в оценке данных и устраняет избыточное влияние отдельных лиц на результаты работы.

Выберите в своей группе ведущего. Остальные участники выступают в роли экспертов. Предполагается, что эксперты участвуют в опросе анонимно, поэтому обсуждение идей в группе запрещено, принимаются только письменные ответы!

Первый раунд: Эксперты оценивают три проектные идеи с помощью опросного листа (например, по пятибалльной шкале, где 1 – плохо, 5 – отлично). Эксперты сдают опросные листы ведущему.

Ведущий резюмирует ответы, дает ознакомиться с оценками других экспертов.

Критерий	Проектные идеи		
	1	2	3
Содержание			
Стоимость			
Сроки			
Риски			

Второй раунд: Эксперты вновь проводят оценку проекта, вносят письменные комментарии относительно тех оценок, по которым их мнения расходятся, и опять сдают опросные листы ведущему.

Ведущий сообщает экспертам о том, по каким пунктам их оценки совпадают, а по каким они все еще расходятся.

Третий раунд: Эксперты еще раз проводят оценку проекта.

Ведущий сообщает экспертам, по каким пунктам не удалось достичь консенсуса, и просит рассмотреть возможность уточнения оценок. Консенсуса можно достичь за несколько раундов. Обычно ограничиваются тремя–пятью раундами. Однако будет проведено столько этапов, сколько нужно для полного согласования оценок по всем выбранным критериям и показателям.

В итоге от каждой группы должна быть выдвинута только одна идея.

SMART-тест для формулировки цели (ей) проекта

Для оценки проектной идеи и степени ее проработанности используют так называемый – SMART-тест. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели (ей) проекта:

S – конкретность (specific);

M – измеримость (measurable);

A – достижимость (achievable);

R – выгодность (rewarding);
T – временные рамки (time bound).

Проверка соответствия формулировки цели названным критериям производится путем ответов на следующий перечень вопросов:

	Вопросы
S	Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в итоге реализации проекта? Четко ли определено, что именно относится к данной цели?
M	Сможем ли мы увидеть и измерить результаты проекта в целом и его отдельных частей? Сможет ли третья сторона однозначно определить, достигнута цель или нет?
A	Реальна ли поставленная цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?
R	Какая польза или выгода будет получена в результате достижения цели командой проекта, иными заинтересованными сторонами? Кто конкретно и какую конкретную выгоду сможет извлечь из достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижение целей более высокого порядка?
T	Какое время отведено на достижение данной цели? достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, когда цель будет достигнута?

SWOT-анализ

Для компактного описания ситуации, в рамках которой предстоит разрабатывать и реализовывать конкретный проект, можно использовать такой метод, как SWOT-анализ. Название метода образовано от первых букв английских терминов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats). Этот метод позволяет проанализировать проект с позиции каждой из четырех указанных выше сторон, что дает полное представление о ситуации и рисках проекта.

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы

Цели и задачи

Проект, в котором одни части (цели, задачи) не соответствуют другим (методы, бюджет), заставляет задуматься о способности автора его выполнить. Все в проекте должно быть строго взаимосвязано. Внимательно следите за тем, чтобы методы соответствовали задачам и цели, а в бюджете не было каких-либо нераскрытых пунктов.

Нарушение логики построения проекта – это когда в методах не упомянуты ресурсы, требуемые для проведения мероприятий, однако в бюджете эти ресурсы появляются. Или, наоборот, явно говорится о предстоящих расходах, однако о них нет упоминания в бюджете. С точки зрения эксперта, это может означать, что автор забыл заложить эти средства, а значит, потом столкнется с невозможностью проведения заявленных мероприятий.

Полезный совет: различайте задачи и методы.

И цель, и задачи, и методы – понятия относительные. Что будет являться целью, а что зада-

чей или методом, зависит от масштабности проекта и от того, как вы формулируете проблему. Например, если проблема формулируется как «Отсутствие у школьников компьютерной грамотности», то целью будет «Повышение компьютерной грамотности». Задачи в этом случае будут такими: организация специального курса, оснащение компьютерного класса, проведение конкурса компьютерных работ и т. п. Методами в таком проекте станут: ремонт помещения под класс, приобретение компьютеров, установка и наладка программного обеспечения, приглашение педагога – специалиста по компьютерам и т. п.

Если же сформулировать проблему шире – «Недостаточная образованность школьников», то «Повышение компьютерной грамотности» станет лишь одной из задач (наряду с обучением литературе, физике, математике) на пути к достижению более глобальной цели – «Высокой образованности школьников».

Если трудно сразу различать задачи и методы, следует представить, чем вы будете заниматься через год-два. Какие бы вы хотели увидеть изменения, какие различия между существующим положением и будущим? Подобное изменение ситуации и может явиться задачей проекта, а способы, которыми будут добиваться этих изменений, можно отнести к методам.

Проект формулировки	Цель	Задачи
Проект 1: Профессиональное обучение для женщин		
1. Осуществление проекта позволит увеличить уровень занятости среди женщин в данном регионе	+	
2. В конце трехдневного семинара его участники смогут проанализировать объявления о найме на работу, заполнить анкеты о приеме на работу, составить резюме, пройти собеседование о приеме на работу. Результаты собеседования-тренинга оценит инструктор		+
Проект 2: Молодежь против самоубийств		
1. Данный проект поможет повысить ценность собственной жизни в глазах подростков, разовьет их чувство уверенности в себе, научит справляться со своими проблемами	+	
2. В рамках данного проекта ученики средних школ исполняют психологические драмы в 15 школах г. Н.		+
Проект 3: Центр поддержки инвалидов		
1. Центр поддержки окажет инвалидам такие услуги, как консультации о поиске работы и применении своих сил, о профессиональной переподготовке. Все это поможет инвалидам достигнуть своих целей в повышении образовательного и профессионального уровня.	+	+
2. Центр поддержки инвалидов создан, чтобы к июню 2011 года удвоить число инвалидов, пользующихся профессиональной библиотекой и консультациями центра		+

Матрица компромиссов

Реализуя любой проект, мы сталкиваемся с необходимостью выделения приоритетов. Как правило, конкурирующими параметрами проекта выступают содержание (качество) проекта, сроки и стоимость.

- Чем выше требования к содержанию проекта, тем больше времени (при прочих равных условиях) нужно на его реализацию, тем больше финансовых средств тратится для достижения цели.
- Чем быстрее мы стремимся реализовать проект, тем менее качественным (как правило) и более дорогостоящим бывает результат.
- Чем дешевле проект, тем ниже обычно его качество или дольше сроки реализации.

Это суровая реальность, поэтому уже на этапе инициации крайне важно расставить приоритеты. Матрица компромиссов – отличный инструмент для принятия решений относительно конкурирующих параметров проекта.

Определитесь с помощью матрицы компромиссов с тем, какое из трех ограничений необходимо зафиксировать, какое нужно оптимизировать, а какое – пересчитать и принять.

- **Зафиксировать.** В качестве фиксированного ограничения берется то, на которое в данном проекте влиять практически невозможно.

- **Оптимизировать.** Обычно для оптимизации из двух оставшихся ограничений выбирают то, по которому в конце проекта желательно получить наилучшие показатели.

- **Пересчитать и принять.** Так как три вида ограничений проекта взаимосвязаны, параметры третьего ограничения определяются параметрами первых двух. Поэтому оставшееся после выбора первых двух третье ограничение просто пересчитывается.

Правило работы с матрицей компромиссов

При заполнении матрицы компромиссов стремятся к тому, чтобы только одно из ограничений было зафиксировано, только в отношении одного проводилась оптимизация, только по одному из трех указанных проводился окончательный расчет. Если это правило нарушается, то либо теряется возможность для маневра, либо нарастает степень неопределенности последствий принимаемых решений. В конечном итоге это ведет к существенному увеличению рисков проекта.

	Зафиксировать	Оптимизировать	Пересчитать и принять
Сроки			
Стоимость			
Содержание			

Разработка укрупненного плана по вехам

Менеджеры проектов могут разделить проект на фазы. Фазы проекта – это отдельные части в рамках проекта, требующие отдельного контроля и нацеленные на создание промежуточных результатов проекта.

Фаза проекта характеризуется завершением и утверждением одного или нескольких промежуточных результатов.

Понятие жизненного цикла проекта

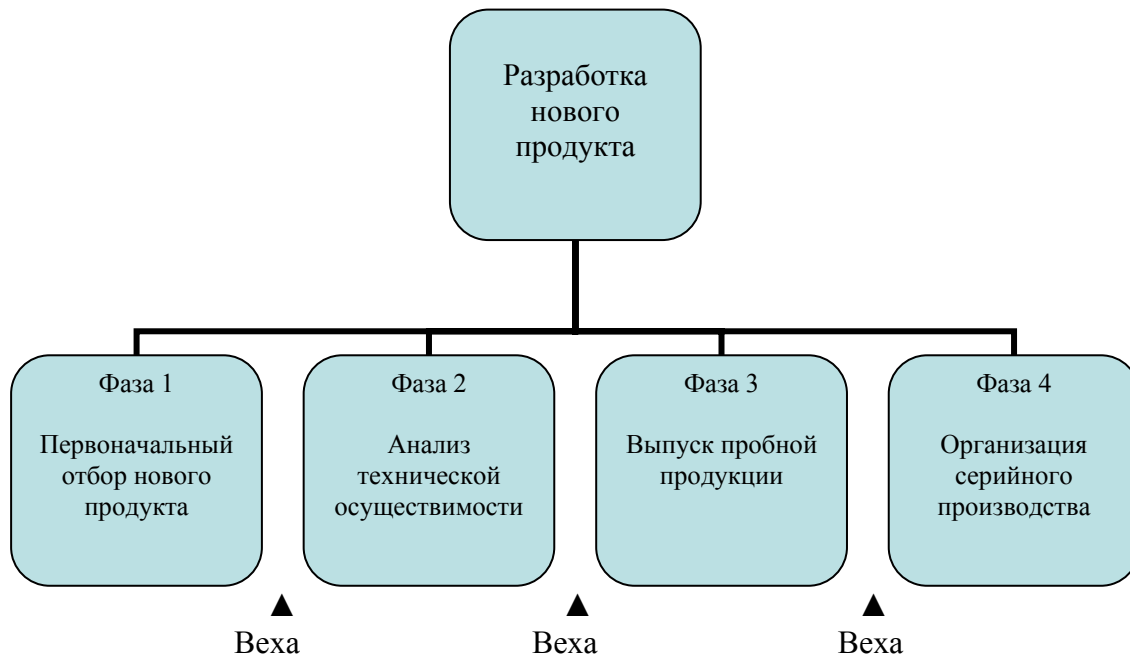
Жизненный цикл проекта – это полный набор последовательных фаз проекта от момента зарождения проектной идеи до момента ее полной реализации. Первая фаза совпадает с началом проекта, а последняя – с его окончанием.

Вехами (контрольными событиями) называют важные моменты и события в проекте, например, события, связанные с достижением крупных результатов в конце фаз проекта, моменты принятия важных решений. Вехи играют роль контрольных точек. Прохождение вех подразумевает сдачу промежуточных результатов и переход от одной фазы к другой.

Спонсор, заказчик и другие участники проекта часто жестко привязывают вехи проекта к определенным датам, вследствие чего устанавливаются крайние сроки получения промежуточных результатов.

План по вехам используется высшим руководством проекта для ознакомления с проектом, оценки общего объема работ, отслеживания состояния проектной деятельности.

Вехи (события связанные с достижением крупных результатов, например: в конце фаз – проекта, моменты принятия важных решений)	Ожидаемая дата достижения вехи



Разработка паспорта проектной идеи

Название проекта	
Менеджер проекта	

Проблема, которую нужно решить / потребность, которую нужно удовлетворить

Краткое описание ситуации проекта

Потребитель (потребители) проекта, выигрывающий (выигрывающие) от реализации проекта

Параметрическое описание целей проекта. Целями проекта являются:

- продукт, который следует произвести;
- услуга, которую следует оказать;
- результат, которого следует достичь.

Формулировка целей в соответствии с правилом SMART

Измеримые цели:

если телефонная станция, то на сколько абонентов;
 если жилой дом, то сколько квадратных метров;
 если выход в регионы, то сколько именно регионов;
 если обучение, то сколько именно студентов будет обучено и т. д.

Временные рамки

Это могут быть относительные величины (например, закончив проект не позднее конца 2012 года) или абсолютные величины (например, указаны точные даты начала и окончания проекта).

Ориентировочный бюджет проекта (на этом этапе допустимы отклонения от бюджета $\pm 50\%$)

Способ или технология, при помощи которых будет реализован проект

Преимущества данной проектной идеи или способа ее реализации по сравнению с имеющимися аналогами.

Привлекали ли вы участников проекта к анализу альтернатив?

Воспользовались ли накопленным опытом, проверив, какие способы достижения цели уже зарекомендовали себя в аналогичных проектах?

План по вехам

Вехи (события, связанные с достижением крупных результатов, например в конце фаз проекта, моменты принятия важных решений)	Ожидаемая дата достижения вехи

Допущения – это условия или события, которые должны произойти для того, чтобы проект был успешным. Документирование допущений равноценно документированию догадок о том, как будут развиваться события. Допущения, если они окажутся неверными, являются источником рисков, именно поэтому их следует документировать, чтобы позже убедиться в том, что они являются действительными.

Ограничения – это факторы, препятствующие реализации проекта. Например, ограничение на ресурсы – это указание предельно допустимого использования ресурсов: задействовать в проекте не более 8 человек на 50 % их рабочего времени в течение 1 месяца из отдела обучения.

Полезные советы по выполнению этапа инициации

Вопрос	Да	Комментарии
Действия этапа инициации		
Известно ли, кто будет спонсором, заказчиком, инвестором проекта?		
Кто будущие пользователи продукта проекта?		
Была ли понята проблема / потребность, на решение которой нацелен проект?		
Были ли выявлены альтернативные способы решения проблемы / потребности?		

Вопрос	Да	Комментарии
Было ли учтено мнение ключевых участников проекта по способам достижения цели проекта?		
Сформулирована ли должным образом цель проекта (SMART)		
Проведено ли собрание по поводу старта проекта, понимают ли участники проекта, какие цели стоят перед ними?		
Результаты этапа инициации		
Паспорт проектной идеи разработан?		
Показатели проекта на этапе инициации		
Согласованы ли предварительные сроки проекта с ключевыми участниками проекта? Нет ли отставания по срокам уже на текущем этапе?		
Согласован ли предварительный бюджет проекта со спонсором проекта, финансовыми службами организации?		
Обнаружены ли важные риски, документированы ли?		
Обнаружены ли проблемы, требующие немедленного решения, меры предприняты?		
На текущем этапе появились серьезные изменения? документированы ли эти изменения?		
Принятие решения о переходе к этапу планирования		
Участники проекта ознакомлены с паспортом проектной идеи?		
Паспорт проектной идеи согласован со спонсором, заказчиком?		

Действия на этапе планирования проекта

Планирование проекта нацелено на разработку плана проекта, в котором определены и документированы все действия, необходимые для достижения целей проекта. План проекта нужен для координации деятельности всех участников проекта. Целостный план задает порядок выполнения всех работ. Он описывает, что, кто, как и когда будет делать. Началом этого этапа становится определение системы логически взаимосвязанных результатов и назначение ответственных за эти результаты. Далее определяются перечни и взаимосвязи необходимых операций. Для каждой операции определяются необходимые ресурсы (люди, оборудование, материалы). Из-за многомерности исходной информации, ее фрагментарности в ходе планирования не один раз приходится возвращаться к тому, что уже было разработано. Иногда возникает необходимость повторно пересматривать и содержание, и порядок уже намеченных работ. В конце успешно пройденного этапа планирования проектная документация объединяется в единый документ – план проекта. Утверждение плана означает возможность перехода к этапу исполнения.

Разработка ИСР проекта

Содержание проекта часто представляют в виде ИСР проекта.

Иерархическая структура работ (ИСР) – это ориентированный на результат способ группировки частей проекта, позволяющий упорядочить и определить содержание проекта.

ИСР используется для структурированного разделения продукта проекта и работ проекта на более мелкие, более управляемые элементы. Результаты и работы, которые не входят в ИСР, находятся за рамками проекта!

Порядок разработки ИСР

- весь проект в целом – высший уровень иерархии;
- фазы проекта – второй уровень иерархии (крупные результаты проекта);

- пакеты работ с учетом деления крупных результатов на более мелкие – третий уровень иерархии;
- операции, выполнение которых обеспечивает создание пакетов работ, – четвертый уровень иерархии

Детализацию путем дробления следует прекратить на том уровне иерархии, на котором можно назвать конкретного исполнителя операции, указать длительность операции, оценить ее трудоемкость и затраты. Рекомендуемое число уровней иерархии от 3 до 6. В ИСР наряду с фазами, пакетами работ, операциями рекомендуется также встроить и вехи.

Детализация вплоть до операций может оказаться невозможной для результатов, которые будут получены в далеком будущем. Планирование методом «набегающей волны» – вид разработки ИСР, при которой работа, которую нужно будет выполнить в ближайшей перспективе, планируется подробно, с глубоким раскрытием уровней ИСР вплоть до операций, в то время как работа, которая будет выполняться в отдаленном будущем, планируется с относительно неглубоким раскрытием ИСР, например, до уровня фаз или пакетов работ.

На рисунке ниже показан проект с тремя уровнями иерархии.

Разработка матрицы ответственности проекта

Матрица ответственности позволяет распределить ответственность за результаты проекта.

Выполните три шага для разработки матрицы ответственности:

- 1 шаг: Перечислите основные результаты проекта / важные решения в строках матрицы.
- 2 шаг: Перечислите участников / группы участников проекта в столбцах матрицы.
- 3 шаг: Закодируйте матрицу ответственности: О, У, К, И.

* «О – отвечает» – тот, кто несет ответственность за данный результат (обычно это член команды, непосредственно обеспечивающий получение данного результата).

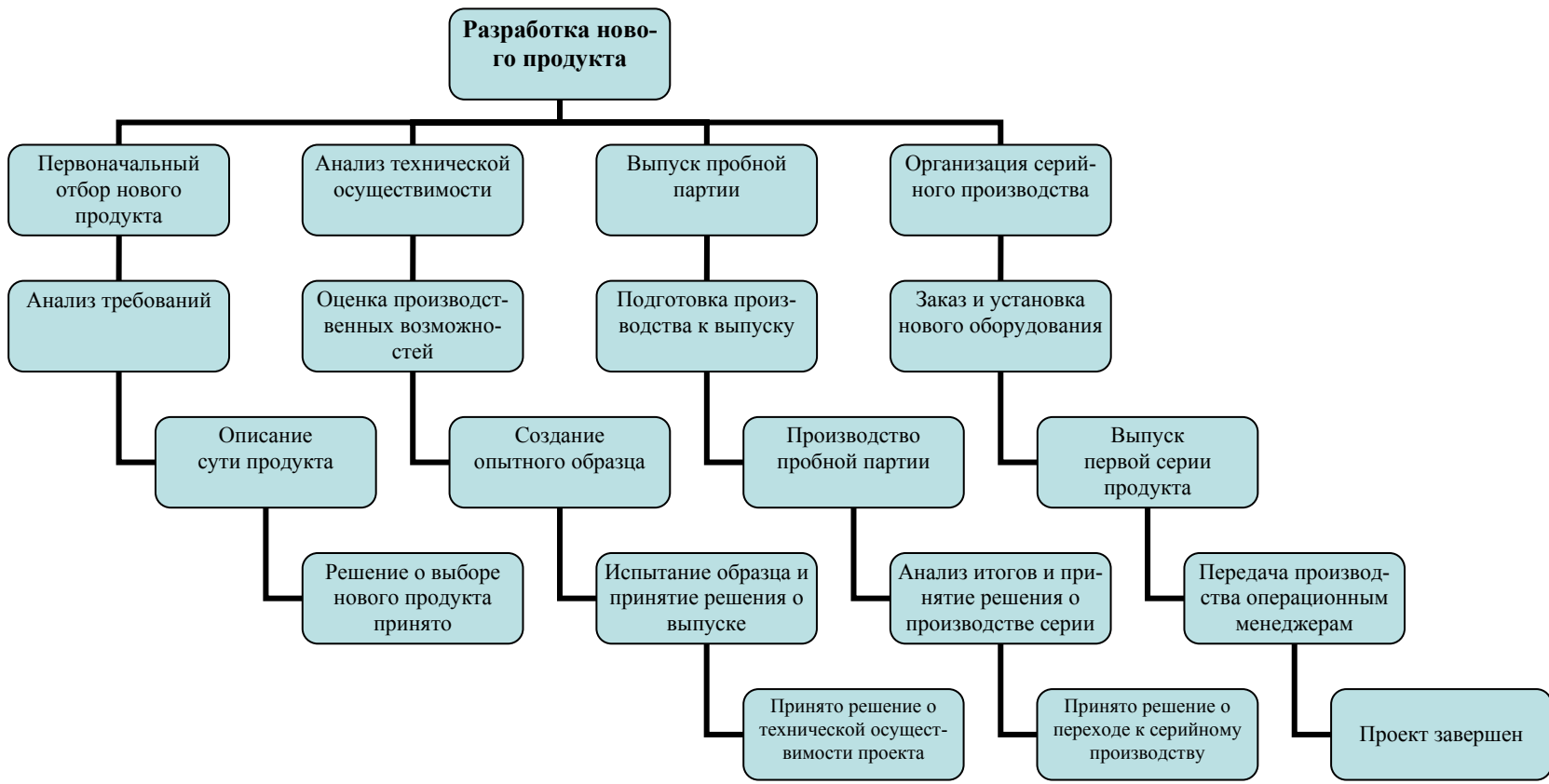
* «У – утверждает» – тот, кто утверждает результат (выбирается из числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата).

* «К – консультирует» – тот, кто дает дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата (в этой роли выступают сведущие в данной области люди).

* «И – информирует» – тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате (это те члены команды проекта, действия которых зависят от качества и времени получения данного результата).

Придерживайтесь правил разработки матрицы ответственности:

- Не назначайте более одного ответственного за данный конкретный результат, для того чтобы избежать эффекта коллективной безответственности.
- Следите за тем, чтобы не осталось такого результата, за который никто не несет персональной ответственности.
- Избегайте многочисленных утверждений, чтобы не затягивать принятие решений.
- В качестве консультантов выбирайте тех, кто действительно является экспертом по данному кругу задач.
- В столбцах матрицы указывайте не только имена людей, но и их роли в проекте.



Пункт (результаты, важные решения и т. д.)	Анна	Михаил	Николай	Диана	Евгений
Первоначальный отбор нового продукта	У	О	И	И	И
Анализ технической осуществимости	И	У	О	К	К
Выпуск пробной партии	И	У	О	К	К
Организация серийного производства	У	И	И	О	И

Матрица ответственности проекта

Пункт (результаты / решения)	Менеджер проекта Ф. И. О.	Спонсор проекта Ф. И. О.	Представитель от будущих пользователей Ф. И. О.	Лидер 1 проектной группы Ф. И. О.	Лидер 2 проектной группы Ф. И. О.

Шаги по разработке календарного плана-графика проекта

Календарный план-график проекта – это документ, в котором определены плановые даты начала и завершения всего проекта, фаз, пакетов работ и операций проекта. Календарный план-график используется для того, чтобы по нему оценивать прогресс исполнения проекта.

Наиболее распространенными формами представления информации о календарных сроках проекта являются сетевой план-график и диаграмма Ганта. Сетевой график удобен для анализа взаимосвязей проекта. Диаграмма Ганта удобна для отчетности перед участниками проекта и наглядного представления информации о плановых датах проекта.

Для разработки календарного плана-графика проекта необходимо выполнить следующие шаги.

- 1 шаг: определение логических взаимосвязей между операциями и вехами проекта (сетевой план-график проекта).

- 2 шаг: оценка ресурсов операций (определение, кто нужен, какой квалификации, сколько человек).

- 3 шаг: оценка длительности операций (определение, какова будет продолжительность операций проекта с учетом различных поправок: количества исполнителей, квалификации, погоды, других условий). Если исполнителям требуется обучение, то следует учесть это обстоятельство при определении длительности операций. Важно согласовать оценки длительности работ с будущими исполнителями!

- 4 шаг: оптимизация расписания проекта: назначение на операции проекта исполнителей, расчет критического пути проекта, сокращение длительности проекта путем сжатия расписания (диаграмма Ганта). Если не удастся уложиться в требуемые сроки, необходимо провести сжатие проекта, воспользовавшись одним из двух методов: интенсификация (назначение дополнительных исполнителей, сверхурочная работа) и распараллеливание (параллельное выполнение работ, ранее запланированных последовательно). Календарные сроки проекта должны быть разработаны с уче-

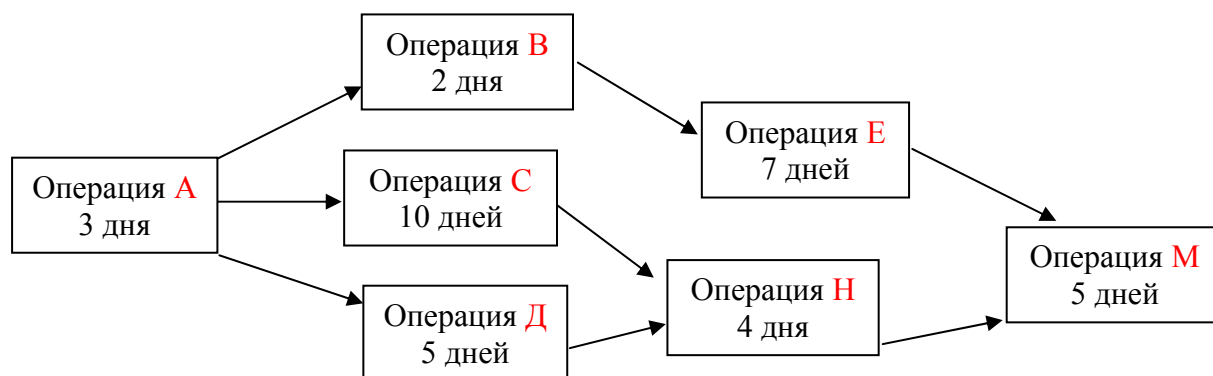
том ограничений. Необходимо стремиться к соблюдению дат достижения вех проекта, документированных в паспорте проекта.

- 5 шаг: утверждение календарного плана-графика проекта. Плановые сроки должны быть утверждены спонсором проекта / заказчиком. Предельно допустимые отклонения по срокам должны быть обговорены заранее и также утверждены.

Сетевой план-график проекта

Схематическое отображение хронологической последовательности выполнения запланированных операций и вех проекта называется сетевым планом-графиком проекта.

На рисунке представлен сетевой план-график, он всегда создается слева направо. На графике логические взаимосвязи показаны стрелками, а операции – прямоугольниками.



На сетевом графике выделяется так называемый критический путь, которому соответствует самая продолжительная последовательная цепочка операций проекта (на рисунке критический путь длительности проекта выделен прямоугольниками с буквами красного цвета).

Задержка выполнения операций, находящихся на критическом пути, приведет к удлинению длительности проекта.

Построение сетевого графика может сопровождаться табличной формой представления той же информации. Например, та же информация, что и на показанном ранее сетевом графике, может быть представлена в виде приведенной ниже таблицы.

Операция	Предшествующая операция	Последующая операция	Длительность операции в днях
А	–	В, С и Д	3
В	А	Е	2
С	А	Н	10
Д	А	Н	5
Е	В	М	7
Н	С и Д	М	4
М	Е и Н	–	5

Диаграмма Ганта

К числу наиболее распространенных форм наглядного представления расписания проекта относится так называемая «ленточная диаграмма», или диаграмма Ганта.

По внешнему виду диаграмма Ганта представляет собой размещенный в прямоугольной системе координат набор полос (лент), местоположение и длина которых соответствуют временным параметрам отдельных элементов ИСР (фаз, пакетов работ, операций).

Общий вид диаграммы Ганта представлен на рисунке.

Описание операции	Календарные единицы	Временные рамки проекта				
		Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5
Фаза 1	120					
Пакет работ 1.1	87					
Пакет работ 1.2	53					
Пакет работ 1.3	53					

При разработке календарного план-графика можно использовать следующую таблицу.

Наименование операций	№	Временная шкала											

Разработка плана проекта

План проекта – это утвержденный документ, используемый для организации и координации работ, обеспечивающих достижение целей проекта.

При разработке плана для реального проекта рекомендуется удалить инструкции, выделенные курсивом, из шаблона или воспользоваться пустым шаблоном в конце курса.

Примерную структуру плана проекта можно представить в следующем виде:

Название проекта	
Менеджер проекта	
Спонсор проекта	

1. Обоснование проекта (из паспорта проектной идеи)

2. Цели проекта (из паспорта проектной идеи, дополнить, если цели были уточнены в ходе планирования)

3. Допущения (из паспорта проектной идеи, дополнить, если в ходе планирования появились новые)

4. **Ограничения** (из паспорта проектной идеи, дополнить, если в ходе планирования появились новые)

5. **ИСР (иерархическая структура работ) проекта**

6. **Кадровое обеспечение проекта**

Ф.И.О. внутренних и привлеченных исполнителей	E-mail, телефон	Адрес	Наименование операции, на которую назначен исполнитель

7. **Матрица ответственности**

8. **Сетевой план-график проекта**

9. **Календарный план-график проекта**

10. **Бюджет проекта**

11. **Меры по сбору и обмену информацией проекта**

Наиболее частой причиной провала проектов является отсутствие взаимодействия. Именно поэтому коммуникации необходимо тщательно спланировать и определить, каким способом нужная информация будет доставлена нужным людям в нужное время.

Участник проекта – получатель информации	Информационные потребности получателя информации	Способ передачи информации	Регулярность / даты	Отправитель информации	Ожидаемый результат / обратная связь	Отметка о выполнении

12. **Меры реагирования на риски проекта**

Ограничения в форме директивных сроков достижения результатов проекта являются источниками рисков. Календарный план-график и бюджет проекта необходимо проверить на реалистичность и достижимость, запланировать резервы на случай возникновения проблем.

№	Описание риска	Приоритет риска (высокий / средний / низкий)	Меры реагирования на риски проекта	Ответственный за риск

13. **Порядок внесения изменений в проект**

Необходимо определить простой порядок внесения изменений и строго придерживаться его до конца проекта: к кому участники проекта могут обращаться по поводу внесения изменений, как они будут информированы о принятых изменениях.

Дата утверждения	
Комментарии спонсора проекта	
Подпись спонсора проекта	

Полезные советы по выполнению этапа планирования

Вопрос	Да	Комментарии
Действия этапа планирования		
ИСР разработана?		
Матрица ответственности разработана?		
Календарный план-график проекта разработан (спланированы четкие даты начала и окончания для каждой операции проекта, для каждого пакета работ, для каждой фазы и для всего проекта в целом)?		
Ресурсное обеспечение проекта спланировано (есть ли четкое понимание, когда, какие исполнители, на каких операциях, в каком количестве будут нужны)?		
Бюджет проекта разработан (есть понимание, в каком отчетном периоде, на какие цели, сколько денег необходимо израсходовать)?		
Меры реагирования на риски проекта спланированы?		
Предусмотрен ли резерв сроков и бюджета на непредвиденные обстоятельства?		
Результаты этапа планирования		
Разработан план проекта?		
Показатели проекта на этапе планирования.		
На текущем этапе проект не отстает по срокам?		
На текущем этапе проект в рамках бюджета?		
Обнаружены ли новые риски?		
Обнаружены ли проблемы, требующие немедленного решения?		
На текущем этапе появились серьезные изменения? Документированы ли эти изменения?		
Принятие решения о переходе к этапу исполнения		
Участники проекта ознакомлены с планом проекта?		
Получено ли разрешение спонсора, заказчика о возможности перехода к этапу исполнения?		

Планирование завершено, что дальше?

Исполнение проекта направлено на непосредственное создание продукта (услуги), ради которых реализуется данный проект. Вначале набирается команда проекта в соответствии с планом проекта, проводится инструктаж, запуск работы. В ходе выполнения работ, запланированных в плане проекта, идет отладка командного взаимодействия, реализуются меры по устранению недопустимого отклонения от плановых показателей. Главным при исполнении проекта становится эффективное достижение намеченных целей. Это означает, что практические шаги, согласно утвержденному плану, должны обеспечить достижение в установленные сроки качественных результатов за счет использования выделенных ресурсов.

Мониторинг и контроль нацелены на обеспечение исполнения проекта в соответствии с планом проекта, отслеживание определенных параметров проекта, которые должны сохраняться в заданных пределах, а также на своевременное обнаружение возможных проблем и отклонений, принятие решений в ответ на изменения, возникающие в проекте, контроль качества. В ходе контроля проводится проверка результата на степень его соответствия плановым показателям. По итогам такой проверки может быть принято решение либо о доведении качества продукта или услуги до требуемого уровня, либо о досрочном завершении проекта.

Завершение проекта включает процедуры по составлению итоговых отчетов, проведение окончательных взаиморасчетов между участниками проекта. Отдельной частью завершающего

этапа может стать обобщение и описание накопленного опыта. Главная часть успешного завершения проекта – передача произведенного продукта (услуги) тому пользователю, которому он и предназначался.

Проект завершен, что дальше?

Операционная деятельность. Закрывается проект, но не дело, ради которого он создавался. Многие менеджеры проектов считают свою работу завершенной. Однако не нужно забывать о получении выгоды. Является ли этот последний шаг обязанностью менеджера проекта или за это отвечают операционные менеджеры, нужно обсудить заранее, еще на старте проекта.

Имейте в виду, что природа успеха проекта постепенно изменяется. Успеха в управлении проектом уже недостаточно. Упор смещается на коммерческий успех продукта проекта уже после его завершения. Формально менеджер проекта отвечает лишь за успешное управление проектом (реализацию в срок, соблюдение бюджета, выполнение проекта с требуемым уровнем качества, соответствие спецификациям и принятие продукта проекта заказчиком). Коммерческий успех продукта не всегда можно измерить сразу после окончания проекта. Должно пройти некоторое время. Есть множество примеров, когда управление проектом было успешным, а продукт проекта был неуспешным, и наоборот.

Формула успеха проекта:

Успех проекта = Успех управления проектом + Востребованный продукт проекта

Формула провала проекта:

Провал проекта = Неудачные планы + Никому не Нужный продукт проекта

Основы фандрайзинга

Фандрайзинг (в контексте нашего курса) – целенаправленный, систематический поиск средств или ресурсов (в том числе людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проекта.

Чтобы приступить к составлению плана фандрайзинга, необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Какой ресурс для вашего проекта является основополагающим?

2. Без чего не может быть осуществлен проект?

3. Является ли отсутствие денег и материально-технической базы непреодолимым препятствием в обеспечении жизнедеятельности вашего проекта?

Теперь необходимо определить:

- Какие ресурсы мы хотим получить?
- Сколько?
- Зачем?
- На что будут потрачены те деньги, которые, как мы рассчитываем, нам дадут люди?

Классический цикл фандрайзинга выглядит следующим образом:

- оценка потребностей (составление бюджета, бизнес-плана);
- выбор потенциальных источников (инвесторов);
- проведение конкретных мероприятий по привлечению конкретных ресурсов;
- оценка результатов;
- и снова – оценка потребностей.

Как составить бюджет проекта

Бюджет проекта – это утвержденная стоимостная оценка плановых затрат всего проекта.

Бюджет проекта позволяет производить сверку, мониторинг и контроль использования денежных средств по ходу выполнения проекта. Бюджет проекта используется для планирования финансирования проекта и сравнения фактических затрат с плановыми затратами.

Разработка бюджета проекта

На данном этапе на основе разработанного реального календарного плана-графика рассчитывается стоимость проекта и анализируется его обеспеченность финансовыми средствами.

Бюджет следует расписать по следующим статьям:

- оплата труда (включает заработную плату штатных и внештатных сотрудников);
- гонорары – с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %, оплата разовых услуг консультантов по договору;
- обязательные налоги и страхование до 40,5 % от фонда заработной платы;
- прямые основные расходы (аренда помещений, оборудование, офисные расходные материалы, командировки, связь, типографские расходы и др.);
- непрямые расходы (если имеются);
- размер вкладов в натуральной форме (включая добровольный труд);
- уже изысканные средства из других источников (желательно в денежном эквиваленте).

Для составления бюджета проекта целесообразно использовать следующую таблицу.

1. Оплата труда

1.1. Оплата труда административной группы

Должность по проекту, Ф. И. О. исполнителя	Оплата труда по проекту, руб./мес.	Занятость в проекте, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Итого:					

1.2. Оплата труда привлеченных специалистов

Должность по проекту, Ф. И. О. исполнителя	Оплата труда, руб./мес.	Количество человек	Занятость в проекте одного сотрудника, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Итого:						

1.3. Отчисления из фонда заработной платы

Страховые взносы	% отчислений	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Отчисления из ФЗП административной группы проекта				
Отчисления из ФЗП привлеченных специалистов проекта				
Итого				
Итого на оплату труда				

2. Прямые затраты

Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.	Кол-во, мес., шт.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Итого:					
Полная стоимость проекта					

Факторы, влияющие на выбор потенциальных доноров

Основные параметры, которые необходимо учитывать при выборе фонда:

- Направления финансирования.
- Финансируемые виды деятельности.
- Возможные статьи расходов.
- География интересов.
- Тип получателей грантов.
- Язык общения.

Направления финансирования – наиболее общие области деятельности: например, наука, экология, демографические реформы, СМИ, культура и т. д.

Виды деятельности – мероприятия, которые фонд может профинансировать в рамках проекта: например, проведение конференций, исследования, издания и т. д.

Статьи расходов – то, на что вы будете тратить деньги: например, оплата труда, налоги и начисления на фонд оплаты труда, аренда помещения, связь, издательские расходы и т. д. Фонды могут отказываться финансировать некоторые статьи расходов, чаще всего не прямые расходы или оплату труда. Часто фонды предпочитают оплачивать примерно 70–90 % расходов по проекту. Остальная часть должна быть найдена в других источниках.

Вероятность финансирования проекта, в котором запрашиваются средства лишь на какую-то его часть при имеющихся средствах на остальное, намного выше, чем проекта, «за которым ничего не стоит».

География интересов – регионы, в которых фонд финансирует какие-либо начинания.

Тип получателей грантов – различные категории грантополучателей: например, ученые, студенты, неправительственные организации, НИИ и т. д.

Часто бывает, что по формальным признакам вы «не подходите» фонду. Например, у вас общественная организация, а он финансирует только коммерческие структуры. В этом случае можно воспользоваться помощью партнера – организации, формально подходящей под все требования. Эта организация может действительно участвовать в проекте, а может быть лишь формальным получателем гранта, оплачивая из него расходы на ваш проект и оставляя у себя небольшой

процент за обслуживание. Однако необходима высокая степень доверия к партнеру, поскольку грант будет переведен непосредственно ему.

Язык общения – иностранные фонды, имеющие представительства в России, как правило, принимают заявки, написанные по-русски. Организации-посредники иногда просят предоставить заявки на двух языках (русском и английском). Некоторые фонды переводят заявки сами.

Как составить бизнес-план проекта

Бизнес-план – это программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план для привлечения инвестора имеет свою специфику. Основная задача в данном случае – убедить инвестора в выгоды для него вложений в представляемый ему инвестиционный проект.

Бизнес-план, представляемый инвестору, обычно имеет небольшой объем, как правило, это 8–10 листов. Он носит характер краткого резюме инвестиционного проекта. В нем должны быть представлены только цели, результаты проведенного исследования рынка, суть проекта, требуемые и имеющиеся ресурсы, предполагаемые результаты от его реализации, основные показатели и краткие выводы.

Типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта содержит следующие разделы

1. Титульная страница – содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail и адрес сайта (если есть), наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование и (очень кратко) суть проекта, информацию об исполнителях проекта и дату его составления.

2. Резюме проекта представляет собой основные положения, суть, «выжимки» из проекта, его основные выводы (для этого можно использовать паспорт проекта). Цель резюме – заинтересовать инвестора и заставить его подробнее ознакомиться с содержанием бизнес-плана. Объем резюме обычно составляет 2–3 страницы текста, который должен быть составлен простыми словами без использования терминологии и простыми предложениями. Оно должно показать инвестору выгоду и перспективность вложений в представляемый инвестиционный проект.

3. Описание компании – содержит информацию о компании, которая предлагает данный инвестиционный проект, ее полные реквизиты, информацию об учредителях и их реквизиты, цели компании, сведения о руководстве, историю компании, достижения, организационную структуру, основные продукты и место компании на рынке.

4. Описание продукта или услуги – включает информацию о продукте или услуге, его основных характеристиках, основных потребителях, потребительских свойствах товара, отличиях от существующих аналогов, информацию о патентах и лицензиях.

5. Маркетинговый анализ – содержит информацию об имеющихся на рынке товарах, продукции конкурентов, сравнение характеристик и потребительских качеств товаров конкурентов и предлагаемого продукта, информацию о наименовании конкурентов и их реквизиты, цены конкурентов и их стратегию продвижения товаров.

6. Стратегия продвижения товара – здесь основным является определение рыночной ниши, т. е. того, какой именно и для каких категорий потребителей предназначен товар, количественный и качественный анализ потребителей, где они расположены, какими именно методами и каналами сбыта предлагается реализовывать товар или услугу. Приводится информация о стратегии рекламирования продукта или услуги, затратах на маркетинг, ценообразовании, политике работы с покупателями. Этот раздел бизнес-плана часто является его самым слабым местом.

7. Производство. В случае производственного предприятия данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных техноло-

гических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

8. План по персоналу. В этом разделе приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, анализ рынка труда по каждой позиции работников, приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и затраты на обучение.

9. Организационная структура и управление содержит схему организационной структуры управления предприятием, информацию о количественном и качественном составе подразделений предприятия, требования к его квалификации, расчет затрат на оплату труда, социальное обеспечение и стимулирование труда управляющего персонала.

10. Финансовый план – самая интересная часть бизнес-плана с практической точки зрения. Он показывает, какие финансовые ресурсы потребуются для реализации инвестиционного проекта и в какие периоды времени, а также отдачу от проекта при заданных исходных данных и верности выводов маркетингового исследования. В финансовом плане приводятся или рассчитываются денежные потоки предприятия – затраты, выручка от реализации, налоги и прибыль.

11. Анализ рисков проекта – в этом разделе дается описание возможных рисков проекта и их характеристики, а также приводятся стратегии по их минимизации.

12. Приложения к бизнес-плану – это документы, на базе которых был составлен бизнес-план. Это могут быть данные маркетинговых исследований, спецификации и подробные описания продуктов, развернутые характеристики конкурентов и их продуктов, копии рекламных материалов, прайс-листов, каталогов, письма от покупателей и заказчиков, контракты, резюме руководителей проекта и подразделений предприятия, заключения экспертов и прочие документы.

Логическая таблица для составления проекта

Компоненты проекта	Объективные свидетельства (показатели, обоснования)	Внешние условия (факторы, предпосылки, допущения)
<p><u>Постановка проблемы</u></p> <p>1. Почему возникла необходимость в выполнении проекта?</p> <p>2. Почему решение данной проблемы – приоритетная задача?</p>	<p>Какие источники информации, помимо самого заявителя, свидетельствуют о том, что проблема существует и ее важно решить?</p>	
<p><u>Цель</u></p> <p>1. Какова цель, на движение к которой направлена деятельность в рамках проекта? Как она связана с решением поставленной проблемы?</p> <p>2. Кто выиграет в результате продвижения к цели? Как действия, предусмотренные проектом, изменяют существующую ситуацию?</p>	<p>1. Каковы средства проверки продвижения к цели?</p> <p>2. Каким образом проверяющие организации / лица смогут убедиться, что проект вносит ожидаемый вклад в продвижение к цели?</p> <p>3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих измерить степень продвижения к цели?</p>	
<p><u>Задачи и ожидаемые результаты</u></p> <p>1. Какой конкретный эффект должен быть достигнут во время выполнения проекта? Какого конкретного улучше-</p>	<p>1. Какие свидетельства, данные и показатели подтверждают, что проект выполнил поставленную задачу?</p> <p>2. Каковы конкретные количественные методы измерения</p>	<p>1. Какие события, условия или решения, находящиеся вне контроля проекта, необходимы для того, чтобы:</p> <p>- выполнение поставленных задач способствовало продви-</p>

Компоненты проекта	Объективные свидетельства (показатели, обоснования)	Внешние условия (факторы, предпосылки, допущения)
<p>ния или изменения следует ожидать в окружающей среде, положении данной группы населения и т. д.?</p> <p>2. Как выполнение поставленных задач приближает ситуацию к достижению поставленных целей?</p> <p>3. Какие результаты (их характер и количественное измерение) необходимо получить для решения поставленных задач?</p>	<p>результатов, позволяющие проверяющему судить о степени выполнения работ по проекту?</p> <p>3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих контролировать и корректировать ход выполнения работ?</p>	<p>жению к поставленной цели;</p> <ul style="list-style-type: none"> - достижение запланированных результатов приводило бы к выполнению задач; - применение указанных в проекте методов гарантировало бы получение ожидаемых результатов; - выделение необходимых ресурсов приводило бы к проведению мероприятий. <p>2. Каковы возможные препятствия в каждом из этих «переходов»?</p>
<p><u>Методы (мероприятия, проводимые в ходе проекта)</u></p> <p>Какие мероприятия необходимо осуществить исполнителям проекта для получения указанных в проекте результатов?</p>	<p>Почему выбраны именно эти методы?</p>	
<p><u>Ресурсы</u></p> <p>1. Какие ресурсы (кадры, товары, услуги) должны быть использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?</p> <p>2. Из каких источников поступят эти ресурсы (исполнитель, сотрудничающие и поддерживающие организации, правительство и т. д.)?</p>	<p>1. На основании чего планируются уровень зарплаты, стоимость оборудования, уровень расходов на транспорт и другие услуги?</p> <p>2. Какие показатели позволяют оценить эффективность использования средств?</p>	

Словарь терминов

Термин	Определение
Авторитаризм (фр. autoritarisme < лат. auctoritas власть, влияние)	Самовластие, государственный строй, характеризующийся режимом личной власти, диктаторскими методами правления. Авторитарный – 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный
Агрегировать (лат. aggregatus присоединенный)	Объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин)
Адаптация	Приспособление строений и функций организмов к условиям существования
Аддитивный (лат. additio прибавление)	Получаемый путем сложения; аддитивная теория чисел – часть арифметики, изучающая законы, по которым числа могут быть составлены из слагаемых того или иного вида; аддитивные свойства – свойства, связанные с геометрическими или физическими объектами так, что свойство, соответствующее целому объекту, всегда равно сумме величин, соответствующих его частям, каким бы образом объект не разбирали на части
Администрация	Составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: разработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т. д.
Альтернатива	1) Необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями; 2) каждая их исключаящих друг друга возможностей
Аспект	Точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие
Аппарат управления	Совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей) какой-либо организации, выполняющих работу по управлению
Аутсорсинговая интеграция	Тип интеграции организации в бизнес-пространство, предполагающий привлечение сторонних организаций для осуществления отдельных внутренних видов деятельности
Аффилиация	Присоединять, присоединяться – стремление человека быть в обществе других людей. Тенденции к аффилиации возрастают при привлечении субъекта в потенциально опасную стрессовую ситуацию. При этом общество других людей позволяет ему проверить избранный способ поведения и характер реакций на сложную и опасную обстановку. В известных пределах близость других приводит к прямому снижению тревожности, смягчая последствия как физиологического, так и психологического стресса. Блокирование аффилиации вызывает чувство одиночества, порождает фрустрацию
Беседа	Метод получения необходимой информации на основе вербальной коммуникации. Широко применяется в различных сферах человеческой деятельности, являясь основным способом введения субъекта в конкретную ситуацию
Бизнес (в стратегическом менеджменте)	Конкретный продукт отраслевой ассортиментной группы, выпускаемый компанией для конкретного рыночного сегмента
Бизнес-портфель	Вся совокупность стратегических бизнес-групп (или отдельных бизнесов), реализуемых компанией
Бихевиоризм (англ. behaviorism < behavior поведение)	Изучение психологических аспектов поведения работников, выявление их мотиваций и предпочтений

Термин	Определение
Бригада	Коллектив работников одинаковых или различных профессий, совместно выполняющих единое задание и несущих ответственность за результаты своей работы
Бюджет	Метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно
Бюрократия (от фр. bureaucratie < bureau бюро, канцелярия + гр. kratos власть, господство)	Букв. господство канцелярии – 1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества
Вербальная информация	Информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов
Внешнее дополнение	Включение в контур управления кибернетической системы элементов для компенсации влияния внешней среды, которые не удается формализовать в модели системы
Внешняя среда организации косвенного воздействия	Факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс
Внешняя среда организации прямого воздействия	Факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты
Внутренняя среда организации	Совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди
Воздействие возмущающее	Такое воздействие, которое нарушает нормальное функционирование системы, т. е. воздействие, отклоняющее систему от достижения намеченной цели, и которому она должна противостоять
Воздействие управляющее	Воздействие органа управления на объект управления с целью перевода его в новое желательное состояние
Восприятие	Единство процессов отбора и систематизации поступающей из окружения информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности
Гомеостазис	Механизм поддержания системы в заданных параметрах или характеристиках
Группа	Двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние
Группы формальные	Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса
Де... (лат. de...)	Приставка, обозначающая отделение, удаление, отмену. Напр.: деперсонализированный – обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. persona) – особа, личность
Делегирование ответственности	Передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем
Делегирование полномочий	Передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач

Термин	Определение
Дельфийский метод	Метод экспертного прогнозирования, суть которого состоит в организации систематического сбора мнений подобранных экспертов, их математико-статистической обработке, корректировке экспертами своих оценок после каждого тура. При этом используется процедура, обеспечивающая по возможности беспристрастность выводов
Департаментизация	Процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»)
Деперсонализированный	Обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. persona) – особа, личность)
Деструкция	Разрушение, нарушение нормальной структуры чего-либо
Детерминированная система	Система, функционирование которой полностью обусловлено, но подвержено случайностям
Децентрализация	Передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих
Децентрализация управления	Передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние
Диапазон потенциальных возможностей	Функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИ-ОКР, финансы и т. д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм
Дилетант	Любитель, занимающийся каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностно знакомый с какой-либо областью науки или искусства
Дилетантизм	Непрофессионализм, любительство, занятие каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностное знакомство с какой-либо областью науки или искусства
Дискретный (лат. discretus)	Прерывистый, состоящий из отдельных частей; дискретная величина – такая величина, между значениями которой заключено лишь конечное число других ее значений; противоп. непрерывная величина
Диверсификация	Разностороннее развитие; одновременное развитие многих, не связанных друг с другом производств, расширение номенклатуры продукции
Дихотомия	Последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на две и т. д.
Друкер Питер Ф. (род. 1909)	Американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. П. Друкер один из теоретиков эмпирической школы в индустриальной социологии, которая основывается на синтезе «классической» школы управления и теории «человеческих отношений». С точки зрения Друкера, единство теории и бизнеса – это главная определяющая особенность эмпирической школы. Друкер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Друкер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению: необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления. Основные работы Друкера: «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении»

Термин	Определение
Задача	Определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее ограниченные сроки
Знание	1) Результаты познания, научные сведения; 2) совокупность сведений в какой-либо области
Иерархия	1) Расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница)
Инсортиговая интеграция	Наиболее распространенный тип интеграции организации в бизнес-пространство, предполагающий, что все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции осуществляются целиком и полностью ею самой
Искусство управления	Умение применять теорию управления, использовать накопленный опыт и системный подход, творчески относиться к управлению организацией
Канал	1) Линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации; 2) путь, средство для перемещения чего-либо; 3) искусственное русло, наполненное водой
Комитет	Группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий
Коммуникабельность	Способность, склонность к коммуникации, к установлению контактов и связей
Коммуникации	Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми
Коммуникация	1) Путь сообщения, линия связи; 2) сообщение, общение. Коммуникация – передача информации от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В таком случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно; жесты; поза; тон голоса; время передачи; то, что не сказано и т. п.) с целью получения в ответ желаемой реакции
Коммуникации вертикальные	Информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие.
Коммуникации горизонтальные	Информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях
Коммуникации неформальные	Обмен слухами между людьми
Коммуникационная сеть	Соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением
Коммуникационный стиль	Способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем

Термин	Определение
Компенсация за действия	Внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает, в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий
Контекст (лат. contextus тесная связь, соединение)	Законченный в смысловом отношении отрывок письменной или устной речи, необходимый для определения смысла отдельного входящего в него слова или фразы
Континуум управленческий	Непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину
Контроль	Процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления
Конфликт	Отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. К. (лат. conflictus столкновение) – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор
Концепция стратегического менеджмента	Система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды
Кооперация (лат. cooperatio сотрудничество)	Форма организации труда, при которой большое число людей совместно участвует в одном или в разных, но связанных между собой процессах труда
Критериальная база поведения	Расположение человека к людям, событиям и процессам; совокупность ценностей, разделяемых им; набор верований, которых он придерживается и принципов, которым он следует в своем поведении
Лидерство	Способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей
Менеджер (англ. manager < manage – управлять)	Наемный управляющий, специалист по менеджменту
Менеджмент	1) Междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею
Метауправление	Управление самой системой управления, призванное обеспечить согласованную и эффективную работу подсистем и элементов управления и, в случае необходимости, ее изменение (развитие)
Механизм управления	Способ организации управления чем-либо
Миссия организации	Цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии – ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов
Модель	Представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности
Модель Портера – Лоулера	Комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение

Термин	Определение
Мотив	Побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо
Мотивации	Психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления
Мотивация по принципу «кнута и пряника»	Намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла
Неопределенность внешней среды	Функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной
Нормы групповые	Эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе
Общее руководство	Организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общего руководства – возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов
Оптимология	Наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе (сформулирована Г. Хопфом (1882–1949)). Ее основная задача – анализ всех факторов, техники, процессов в различных отраслях человеческой деятельности; их классификация с учетом условий данного предприятия и уровня оптимальности, к которому следует стремиться
Организационное окружение	Та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как рабочее место, так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т. д.
Организация	1) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. – процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одна из функций управления
План	1) Намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; 2) замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо

Термин	Определение
Планирование	Процесс определения целей и путей их достижения. Одна из функций управления
Подразделение	Составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добивающаяся конкретных специфических целей в рамках организационных целей
Подсистема	Совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), способных выполнять относительно независимые функции, подцели, направленные на достижение общей цели системы
Подсистема социотехническая	Совокупность взаимосвязанных внутренних переменных организации (цели, структура, задачи, технология и люди). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие
Политика	Общие ориентиры для действий и принятия решений
Полномочия	Ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач
Потребность	Внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо
Правила	Указания, что следует делать в конкретной ситуации
Приверженность организации	Отношение работника к организации, когда он: разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности; стремится оставаться в организации, и сохраняет данное стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно; готов не только стараться для организации, но и, если надо, принести в жертву организационным интересам свои личные
Приемлемость роли	Человек готов выполнять ту или иную роль осознанно, исходя из того, что это принесет ему определенное удовлетворение, приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия
Принцип (лат. <i>principium</i> основа, начало)	1) Основное, исходное положение какой-либо теории, учения и т. д.; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки
Принципы	Устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения
Принципы менеджмента	Основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал
Прогнозирование	Метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования
Программно-целевой метод	Совокупность приемов и способов согласования целей с ресурсами при помощи программы. Разработка программы состоит в построении дерева целей, дерева мероприятий, их реализации, определении ресурсов с учетом ограничений
Процедуры	Действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации

Термин	Определение
Процесс контроля	Последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий
Процесс принятия решений	Последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор
Процесс управления	Взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений
Разделение труда вертикальное	Отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления
Разделение труда горизонтальное	Разделение всей работы на составляющие компоненты
Реструктуризация	Процесс управления изменениями организации, направленный на поддержания оптимального соответствия структуры предприятия и его текущей стратегической линии поведения. Типы реструктуризации (развитие, сокращение, слияние, разделение, перераспределение)
Решение	Выбор альтернативы
Решение организационное	Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели
Связующие процессы	Процессы принятия решений и коммуникации, которые связывают четыре управленческие функции (планирования, организации, мотивации, контроля), обеспечивая их взаимозависимость
Синергия (в стратегическом менеджменте)	Дополнительные стратегические преимущества, которые возникают при реализации нескольких направлений бизнеса в рамках одной компании, за счет взаимодополняемости продукции и услуг и/или использования общих ресурсов
Система (гр. systema (целое) составленное из частей; соединение)	1) Множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т. д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный плановым, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое
Система управления	Состоит из субъекта и объекта управления; субъект управления – тот, кто управляет, объект – кем управляют. Система, в которой реализуются функции управления; связи между органами управления, объектами управления и внешней средой, которые определяются различными способами взаимодействия и потоками управленческой информации
Ситуация	Конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время
Скалярная цепь управления	Ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена
Стиль руководства в контексте управления	Привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей

Термин	Определение
	организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия; типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера
Стимул	Побуждение к действию, побудительная причина
Стратегическое планирование	Процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений
Структура организации	Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации
Структура системы	Внутренняя форма системы, которая отражает определенные взаимосвязи, взаиморасположение составных частей системы, ее строение
SWOT-анализ	Базовая техника систематизации и качественного анализа информации для выработки стратегии путем сопоставления сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами существующими во внешней среде. SWOT – это аббревиатура из английских слов: Strengths – силы, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы
Тактика	Конкретные краткосрочные стратегии
Теория ожидания	Процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели
Теория потребностей Д. МакКлеланда	Содержательная модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности
Теория справедливости	Процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать это дисбаланс
Технология	Совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания
Управление	Свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей
Управление персоналом (УП)	Функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью УП является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Основные функции УП: планирование потребности в кадрах и ее удовлетворение (поиск, отбор и высвобождение), формирование условий труда, создание системы стимулирования (вознаграждение, мотивация), а также развитие персонала. На небольших предприятиях указанные функции выполняет руководство, на более крупных – самостоятельные отделы кадров, которые в ряде вопросов делят ответственность за кадровую работу с линейными руководителями

Термин	Определение
Управление по целям (УПЦ)	Метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод УПЦ помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации
Управленческий потенциал (возможности)	Объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации
Управленческое обследование	Методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации
Управляющая подсистема	Уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации
Управленческая технология	Искусство, мастерство или умение, набор средств и методов для осуществления целенаправленного управленческого воздействия
Функциональный потенциал	Диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т. д., а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией
Функция управления	Обособленное направление управленческой деятельности. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции – планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков
Цели	Конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе
Цели оперативные	Исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации
Цели операционные	Цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах
Цель	Один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а для организации – действий различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом, определяющим отношения между субъектом и объектом управления
Ценности	Набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни

Термин	Определение
Централизация	1) Сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления
Централизация управления	Сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней
Эволюция менеджмента	Процесс изменения менеджмента, его исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину
Элемент	Простейшая неделимая часть системы, т. е. предел членения системы с точки зрения аспекта рассмотрения системы, решения конкретной задачи, поставленной цели
Эмерджентные свойства	Свойства целостности системы, т. е. такие, которые не присущи соответствующим ее элементам, рассматриваемым отдельно, вне системы
Этика	Система норм нравственного поведения человека, какого-либо класса, общественной или профессиональной группы
Этические нормативы	Система общих ценностей и правила этики, которые, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решения
Эффективность организации	Результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат

Библиографический список

Рекомендуемые источники

Основные

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 320 с.
2. *Виханский, О. С.* Менеджмент [Текст] : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и напр. 52600 «Экономика» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2008. – 670 с.
3. *Герчицова, И. Н.* Менеджмент [Текст] : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. экономики и управления (060000) / И. Н. Герчицова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 511 с.
4. Менеджмент [Текст] : учеб. по спец. «Менеджмент организации» / М. Л. Разу [и др.] ; под ред. М. Л. Разу ; Гос. ун-т управления. – 2-е изд., стер. – М. : КноРус, 2009. – 492 с.
5. *Мескон, М.* Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2011. – 672 с.
6. *Тебекин, А. В.* Менеджмент организации [Текст] : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2011. – 424 с.

Дополнительные

1. *Арутюнов, Ю. А.* Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие по дисциплине специализации спец. «Менеджмент организации» / Ю. А. Арутюнов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2008. – 312 с.
2. *Басовский, Л. Е.* Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по экон. и управленческим спец. / Л. Г. Басовский. – М. : ППФРА-М, 2008. – 216 с.
3. *Беляев, В. И.* Менеджмент [Текст] : учеб. пособие по дисциплине национально-регионального компонента для студ. вузов, обучающихся по направлению 080100 «Экономика» / В. И. Беляев. – М. : КноРус, 2009. – 250 с.
4. *Глухов, В. В.* Менеджмент [Текст] : учеб. для студ. экон. спец. вузов / В. В. Глухов. – 3-е изд. – М. ; СПб. ; Н. Новгород : Питер, 2009. – 608 с.
5. *Зиновьев, В. Н.* Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2010. – 480 с.
6. *Иваницкая, И. И.* Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студ. спец. 080507 «Менеджмент организации» и направления бакалавриата 080500 «Менеджмент» очной формы обучения / И. И. Иваницкая ; М-во образования и науки Рос. Федерации. Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО «С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова». Каф менеджмента и маркетинга. – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – Эл. опт. диск (CD-ROM).
7. *Колобов, А. А.* Менеджмент высоких технологии. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость [Текст] : учеб. для студ. вузов, обучающихся по направлению подготовки дипломированных специалистов 220700 «Организация и управление наукоемкими производствами», спец. 220701 «Менеджмент высоких технологий» / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко, А. И. Орлов ; Моск. гос. техн. ун-т им. Н. Э. Баумана. – М. : Экзамен, 2008. – 621 с.
8. *Коротков, Э. М.* Менеджмент [Текст] : учеб. по напр. и спец. «Менеджмент» / Э. М. Коротков ; Гос. ун-т управления. – М. : Юрайт, 2010. – 640 с.
9. *Корчагин, П.* Рынок маркетинговых услуг: репутационный менеджмент [Текст] / П. Корчагин // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 3. – С. 120–126.
10. Менеджмент [Текст] : учеб. для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. и по направлению 080100 «Экономика и управление» / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 320 с.

11. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. «Финансы и кредит» / под ред. : Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М. : КноРус, 2010. – 496 с.
12. *Морозова, Н. А.* Организационные коммуникации в международной среде [Текст] / Н. А. Морозова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 3–9.
13. *Полукаров, В. Л.* Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» / В. Л. Полукаров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2009. – 240 с.
14. *Полукаров, В. Л.* Психология менеджмента [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушкин ; Общест. Федер. центр поддержки приоритетного проекта «Образование», Моск. ин-т управления, Экономико-правовая школа «Потенциал», Инновационно-креативная школа рекламных коммуникаций. – М. : КноРус, 2008. – 280 с.
15. *Пустыльник, П. П.* Развитие промышленности: прогноз на основе логико-вероятностной модели [Текст] / П. П. Пустыльник // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 32–39.
16. *Решетникова, К. В.* Концепция управления Кароля Адамецки [Текст] / К. В. Решетникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 137–144.
17. *Тухватулина, Л. Р.* Российский миф о современном менеджменте [Текст] / Л. Р. Тухватулина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 1. – С. 3–11.
18. *Хохлова, Т.* Классики менеджмента: Ф. У. Тейлор и Г. Л. Гант [Текст] / Т. Хохлова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 1. – С. 118–126.
19. *Хохлова, Т. П.* Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития [Текст] / Т. П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 123–129.
20. *Цветков, А. Н.* Менеджмент [Текст] / А. Н. Цветков. – М. : СПб. ; Н. Новгород : Питер, 2010. – 256 с.
21. *Черепанова, Н. В.* Этическое основание российского менеджмента [Текст] / Н. В. Черепанова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 6. – С. 3–10.

Использованные источники

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 320 с.
2. *Виханский, О. С.* Менеджмент [Текст] : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и напр. 52600 «Экономика» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2008. – 670 с.
3. *Корчагин, П.* Рынок маркетинговых услуг: репутационный менеджмент [Текст] / П. Корчагин // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 3. – С. 120–126.
4. *Мескон, М.* Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2011. – 672 с.
5. *Морозова, Н. А.* Организационные коммуникации в международной среде [Текст] / Н. А. Морозова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 3–9.
6. *Пустыльник, П. П.* Развитие промышленности: прогноз на основе логико-вероятностной модели [Текст] / П. П. Пустыльник // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 32–39.
7. *Тухватулина, Л. Р.* Российский миф о современном менеджменте [Текст] / Л. Р. Тухватулина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 1. – С. 3–11.