|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **25. Полномочия мастера.**Должностные обязанности мастера:1. руководит участком. 2. обеспечивает выполнение плановых заданий по объему пр-ва, качеству и заданной номенклатуре. 3. обеспечивает нужную Пт на основе загрузки обор-ния и использования тех возможностей. 4. увеличение Ксменности. Должен знать нормативные материалы в области производственно-хозяйственной деятельности. Должен знать тех требования, предъявляемые к продукции. Должен знать хоз расчет, тарификации, правила внутреннего трудового распорядка. Основы трудового законодательства, правила и нормы охраны труда, производ санитарии. Квалификационные требования – высшее тех образование – стаж не менее 1 года, или среднее спец образование и стаж работы на пр-ве не менее 3х лет. Мастером может быть и без тех образования – стаж должен быть не менее 5 лет. | **26. Факторы влияющие на ОСУ (внешние и внутренние).**1. Внешние: А). непосредственного воздействия – банки, покупатели, поставщики, акционеры. Б). косвенного воздействия – экономическая конъюнктура.2. Внутренние: цели, культура «П». | **27. Основные методы орг проектирования.**Проектирование орг структур выполняется методами:1. метод аналогий – применение орг форм управления, которые оправдали себя в орг-циях со сходными хар-ками. Выработка типовых структур управления. 2. экспертно-аналитические методы – изучение специалистами и руководителями особенностей создаваемой орг-ции и выработки рекомендаций по формированию управления. Позволяет заранее предвидеть узкие места на «П», какие СП не смогут справляться с обязанностями. 3. Метод структуризации целей – предусматривает выработку системы целей «П», включая количественную и качественную хар-ку. Проигрывание распределение пав и отв-сти. Натурные модели ОСУ заключаются в их функциях. 4. Метод орг моделирования – этот метод представляет собой разработку формализованных матем, граф, машиных отображений распределения отв-сти на «П». Эти модели явл базой для построения и реал-ции решений. А). матем-кибернетические модели иерархических управл структур – описывают управление в виде математических уравнений, языков: модели индустриальной динамики. Б). модели орг систем – это сетевые, матричные и табличные и граф отображения распределения функций, отв-сти, орг связей.Управление ОСУ должен быть основан не на одном методе, а на нескольких. На стадиях композиции и структуризации целей наибольшее значение имеют метод структуризации и экспертно-аналитический метод, а также выявление и анализ орг прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для глубокой проработки систем на стадии регламентации. Для проектирования орг структур новых, в мире используются формально-аналитические модели. | **28. Показатели эффективности ОСУ.**Экон эффек-сть определяется сопоставлением полученного эффекта и расходов на его достижение. Экон эффект от внедрения ОСУ определяется путем суммирования экономич эффекта от всех проектных решений. Экономический эффект может быть достигнут за счет: 1. рационализации состава работ, выполняемых СП. 2. рационализация информ потоков. 3. за счет сов-ния док-тов и делопроизводства. 4. за счет повышения квал-ции руководтелей и специалистов. 5. за счет рационализации функциональных взаимоотношений. 6. за счет персонификации отв-сти. Показатели характеризующие эффективность системы управления: 1. отношение дохода «П» к общей сумме издержек – это коэф экономич рез-ти аппарата управления. 2. отношение управл затрат к общей сумме затрат – коэф затрат на управление. 3. соотношение численности управленцев и производ персонала – коэф занятых. 4. отношение прибыли «П» к численности аппарата управления. 5. отношение объема реал продукции к числу маркетологов – коэф результативности службы сбыта.Методика Кибанова:ΔТ=(ч1-ч2)/ч1 \* 100.ΔТ- снижение трудоемкости.ч1 – численность до совершенствования.ч2 – численность после сов-ния.ΔПт= (100\*ΔТ)/(100-ΔТ). |
| **29. Анализ ОСУ.**Может возникать несоответствие между новыми целевыми задачами и старой структурой управления. Этапы анализа существующей ОСУ: 1. надо определить цели. Правила определения: описание ситуации требующей вмешательства руководства, выявление приоритетов, выбор базовой или генеральной цели, разложение цели на модули, исходя из соотношения цель – средство – результат, исключение противоречивых целей, установление для каждой цели или модуля оценочных рез-тов.2. Обследование и анализ существующей ОСУ - разработке предшествует комплексный анализ. Целью анализа – явл на каждом этапе следует исследовать хар-ки ОСУ: а). нужно исследовать состав, содержание функций управления, их распределение между органами управления. Уточнение содержания функций на основе исследования охвата управлением производ-хоз процессов. Оптимизация распределение управл функций с целью исключения дублирования. Установленный фактический состав функций анализируется с точки зрения соответствия целям «П». б) надо исследовать состав и структуру органов управления. При анализе нужно сделать вывод о целесообразности того или иного СП, по возможности интеграции СП или их разукрупнение. Выявить дублирование функций. Оценка целесообразнотси СП. в). исследовать номенклатуру управл решений. Нужно выявить состав управл решения – выявляются потоки и заполняется таблица «номенклатура управл решений»: должность, решение в виде док-та, назначение и дальнейшее исполнение решения, оценка необходимости решения. г). исследовать норму управляемости, отлаженность линии. Эффективность ОСУ зависит от нормы управляемости руководителей, и от диапозонов контроля. Анализ норм управляемости должен соблюдать: соблюдение принципа единоначалия, соблюдение скалярной цепи, определение оптимального контроля для каждой должности. | **30. Совершенствование ОСУ.**На основе проведенного обследования и анализа действующей ОСУ разрабатывается обоснование для проведения работ по сов-нию ОСУ, что может быть представлено в виде записки или доклада. Отображается: 1. обоснование цели сов-ния ОСУ. 2. основные методы и принципы сов-ния ОСУ. 3. обоснование новых орг решений. 4. в записке должен быть перечень док-тов для разработки или пересмотра существующей ОСУ. 5. перечень мероприятий по орг, нормативному, методическому, информационному сов-нию ОСУ. Проект по сов-нию ОСУ должен включать: 1. структуру ОСУ. 2. обновление положений о СП и должностных инструкциях. 3. проект должен включать механизм взаимодействия СП. 4. меры по подбору и подготовке кадров. 5. меры по преодоления возможных противоречий. Влияние структуры орг-ции на эффек-сть ее деятельности. Структура управления оказывает на Пт влияние непосредственное через отношение численности управл персонала к численности основных рабочих.. Управл аппарат – значительный затратный фактор. На «П» с менее централизованной структурой быстрее реагируют на изменение. Иногда и высокоцентрализованная структура оказывается эффективной. Преуспевающие фирмы содержат небольшой управл аппарат, даже при кол-ве рабочих 1000-5000 чел. | **31. Понятие коммуникации и ее виды.**Коммуникация – процесс обмена инф-цией. Нужно довести до исполнителей вознаграждение, которые их ждут в случае выполнения задания. Многие руководители считают коммуникации главной причиной недостатков в работе «П». Эффективно работающие руководители, те которые эффективны в коммуникациях. Они представляют суть комуникац процесса, и понимают как коммуникация влияет на обмен инфор-цией. Коммуикации:1. внутренние – делятся на межуравневые коммуникации, и между СП (по горизонтали). При межуравневых комуникациях инф-ция может передаваться от низших уровней к высшим (об изменениях приоритетов, новых задачах и процедурах). Между СП – обмен инф-цией для координации действий. Выгоды от коммуникации между СП – идут на формирование равноправных отношений.2. внешние - «П» используют разные коммуникации для установления контактов с внешним миром (с имеющимися и потенциальными потребителями). С имеющимися – коммуникации с помощью переговоров и договоров. Большое значение здесь имеет репутация.Особое значение – отношение между рук-лем и подчиненным. На них приходится 2/3 коммуникативной деятельности. Обмен инф-цией здесь связан с прояснением задач, вовлечением людей в решении задач, с обсуждением проблем эффективности работы, достижением признания, сов-ние и развитие способностей подчиненных. Группа может также обсуждать вопросы и без руководителя. Инф-цию он может получить и виде отчета. Неформальные комуникации – канал цехов (80%-90%) наиболее точен в отношении не противоречивой инфор-ции о «П». Менее точны слухи о личностях. Слухи оказывают как положительное так и отрицательное влияние. Иногда руководитель сам распределеяет слухи и смотрит какая будет реакция: о сокращениях, об опозданиях, об изменениях в структуре орг-ции, грядущие перемещения и повышения. | **32. Коммуникативный процесс и его элементы.**Ком процесс – обмен инф-цией между людьми. Основная цель ком процесса – обеспечение понимания инф-ции. 4 базовых элемента: 1. отправитель – лицо генерирующие идеи и собирающее инф-цию. 2. сообщение – инф-ция закодированная. 3. канал. 4. получатель.Ком процесс делится: 1. зарождение идеи. 2. кодирование и выбор канала. 3. передача. 4. декодирование.Модели обмена: 1. простая: отправитель – кодирование – канал связи – раскодирование – получатель.2. коммуникация с обратной связью.Коммуникации идут по каналам: устные и письменные, формальные и нет. В орг-ции встречаются следующие коммуникации: 1. **цепочная** – решение передаваемое с одного конца на другой становятся известными всем исполнителям и всеми обсуждаются. Все связи в такой коммуникации одинаковы, командный стиль руководства отсутствует. Такая структура распадается при нарушениисвязей между двумя участниками. 2. **многоуровневая структура** – все участникисвязаны между собой. Ее отличают достаточная устойчивость и скорость передачи информации. В практике управления наиболее часто встречаются на уровне первичного коллектива. Между руководителем и исполнителем – командные действия. Между исполнителями – отношения координации. 3. **звездная структура –** ярко выражен коммутатор – руководитель через которого передаются все связи, задачи. Все связи замыкаются на нем. Здесь то же самое что и в предыдущем, но нет координации между исполнителями. 4. **иерархическая структура** – коммуникации характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно явл и подчиненными и командными. Здесь все, кроме руководителя явл исполнителями – руководителями. Они связаны связями и командного действия, и отношениями координации. Должна присутствовать **обратная связь**. Для руководителя так и другого лица обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение наблюдения) и косвенная (снижение Пт, прогулы, конфликты).  |
| **10.Формальные и неформальные структуры управления.** Формальные ст-ры создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Задачей этих ст-р явл-ся выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации. Неформальные ст-ры создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отношений. Сила воздействия неформальных групп достаточно большая в организации и при определенных условиях она фактически может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства. Неформальный лидер – это специалист, не являющийся официальным руководителем, но в силу своих личностных качеств, проф навыков пользуется авторитетом в коллективе и может оказывать существенное влияние на его поведение.  | **11 .Характеристика линейных и линейно-штабных структур управления.** Линейная (отражает двухуровневое разделение. При такой ст-ре выдел верхний уровень – руководитель, и нижний – исполнитель); Для линейной структуры характерно, то что она позволяет быстро принимать решение, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. Штабная (складывается в тех организациях где выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осущ своей деятельности структурные подразделения); Линейные – все элементы находятся на прямой линии подчинения от верхнего до нижнего уровня. а). плоские – имеют мало уровней но большой масштаб управления. б). многоуровневая – много уровней, но низкий масштаб управления. Очень сложны по своей форме по сравнению с плоскими. Линейные – несут ответственность руководители за достижение первичных задач. Штабные – руководство несет отв-сть за достижение вторичных задач подчиненных главным целям. Они подчиняются линейным и несут функцию консультантов. в). Линейно-штабные.  | **12. Хар-ка функциональных ст-р управления.** Функциональные орг ст-ры обладают след положительными чертами. Они позволяют высшему руководству сосредоточится на стратегических вопросах. Они создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатком является то, что они приводят к межфункциональным конфликтам, затрудняют межфункциональную координацию, ограничивают возможности выращивания в орг менеджеров способных решать вопросы стратегического характера. У линейно-функциональных ст-р довольно много достоинств. Они способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды. Эти ст-ры полностью освобождают высшее руководство от решения теущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами. К недостаткам относятся возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации, а также трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями организации.  | **1.Понятие ад м-та и его место среди управл дисцип.**Адм м-т - это составная часть общего м-та.Его задачей является выяснить как возникали и развивались структуры управления, получить обобщ-е модели соврем структур управления, исследовать их, попробовать скорректировать некотор структуры. Организац стру-ры упр-я действуют не в вакууме, подчиняясь воле мен-ра, здесь воздействуютсобственники: гос-во, ппредприятие, профсоюзы,…банки, влияют идеология, традиции и др. Законы адм м-та: закон специализации управления, закон интеграции упр, закон экономии времени - он проявляет себя как закон управления временем. Эффективность управления зависит от скорости реакции мен-ра на изменение рынка, от скорости мобилизации рынка. Методы м-та: имперический - сравнение, наблюдение, эксперимент.Теоретические методы - дедукция, индукция (от частного к общему). Метод обстракции (отвлечение от второстепенного). Связь с другими науками: правовые науки, философия, математика, социология, психология, управление персоналом. |
| 2. **Науч-тех революция конца 19-начала 22 веков и возник…**Наибольшая заслуга в разв представления о госуд-ном управлении принадл Смиту. Он сделал анализ различных фформ разделений труда, дал характеристику гос-ва. Идеи Оуэна гуманизации управления произ-вом а так же признание необходимости обучения ,улучшения условий труда и быта рабочих волнуют и сейчас. Первых менеджеров волновал вопрос эффективности произ-ва. В этих целях разрабатывали дезайн раб мест, изучались затраты времени на различные операции Большинство исслед-телей полагали, что мен-т это искусство. Они считали, что если установить черты характера, свойст-ные менеджеру, то можно найти людей, кот обладают такими качествами. Но рез-ты исследов показали, что определить параметры по чертам характера невозможно. То, что мы сегодня наз-ем менен-том, зародилось во времена промышл рев19в. Первый поворот в теории и практике управления связан с созданием и использован выч техники. Основоположником м-та явл Тейлор, кот возглавил движение научного управления. Благодаря разработке концепции начного управления мен-т был признан самостоятельной областью научн исследований. Тейлор в работах»Управление фабрикой» и»Принципы научного менендж-та» начал революцию в области м-та.В 1916г сформировалось целое направление в исследовании: научная школа, классическая, традиционная. Разновидностью классич школы упр-я явл административная школа. Одним из пионеров ее был Файоль. Он разделил весь процесс управл на 5 функций, которые действуют до сих пор. Это планирование, орган, подбор и расстан кадров, мативация и контроль. Американцы его наз отцом мен-та. Блюмфильд разработал концепццию персонала, а Вебер - концепцию рациональной бюрократии кот закл в том, что бюро-тия (порядок), устанавливаемый правилами, явл-ся самой эффект формой человеческой организации. В 30-х г появилась школа челове-ских отношений, где особое внимание уделялось человеку. ЕЕ родоначальник - Мэйо. След теория - Маслоу, кот предложил классиф потребностей.С1960г появились школы управленческие, кот рассматривали управление как логический процесс. Сочетание человека и ЭВМ потребовали пересмотр структ эдементов. Появилось моделирование, методы анализа, матобеспечение. | 3. **Принципа управления Фойля. Реализ-ция принцип.**Одним из пионеров школы управления был Фойль. Он разделил весь прцесс управления на 5 осн функций: планирование, подбор и расстановка кадров, организация и контроль. Американцы его наз отцом мен-та. Его принципы следует признать результатом управления, »администрирования» Суть разраб-ых принципов сводится к след-му:1)разделение труда, единоначалие, равенство, полномочие и ответственность, централизация и децентралтзация, вознаграждение и наказание, справедливость, дисциплина, инициатива, корпоративный дух, подчиненность личных интересам общественным, порядок, комбинация, координация мен-ров одного уровня, планов, доброта и порядочность, кооперация, авторитет и ответственность, единство руководства, стандартизация. 5.Классификация предприятий. 1-по правовому положению: частные (единоличные) и объединение предпринимателей, в свою очередь последние делятся на: объединение лиц (командитное товарищество, полное тов-во), объединение капиталов (акционерное общества, общества с огран ответ-стью, с дополнительной ответственностью). 2)по характеру собственности: частные, государственные, кооперативные) 3)по принадлежности капиталла (иностранные, национальные, смешенные) 4)по характеру хозяйст-х отношений: картели, синдикаты, пу –вся прибыль в одно) трест, концерн, промышленный холдинг 5)в зависимости от цели: малые, средние, большие. 6)в зависимости отцелей: комерческие, некомерческие. | 4. **Бюрократическая орг-ция Вебера.**Вебер в 1921 г предложил концепцию рациональной бюрократии. Он дал характеристику отдельных типов гос-в и выдвинул положение, согласно кот бюрократия-это порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеч-кой орган-ции. Он считал, что основная цель любой организации в максимализации прибыли и чтобы достичь ее, необходимо знать: 1)организация свободна в выборе любого средства для обеспечения своей устойчивости 2)индивиды работают таким образом, что могут быть заменимы, поэтому каждый должен выполнять только одну задачу 3)труд представляет собой наиболее подходящую меру успеха индивида и является для него основой для сущест-ния. Основанием на назначение на должность у него служитне профессионализм. А личная верность. Бюрократия исключает личную зависимость, субъективный произвол и бесправие человека. Главное здесь-задача организации, которая распределятся среди различных исподнителей как официальные обязанности, которые четко определены и измерены. В зависимости от того, как точно вы выполняете обязанности, вас аттестуют, продвигают депремируют. Но в чистом виде демократия суж-ть не могла. Он утверждал, что социализм в большей степени требует бюрократизма, чем кап-зм. | **6.Цели и задачи предприятия.**Предприятие это основная первичная характерная единица в эк системе, которая изготавливая и реализуя изделия, обеспечивает достижение своих целей. Главная цель-получение мах прибыли в долгосрочной перспективе. Для осуществления главной цели предприятие решает ряд задач. Центральная задача - полное и своевременное удовлетворение потребностей потребителя, являющаяся высшим смыслом и нормой деятельности каждого трудового коллектива. Оно должно обеспечивать конкурентоспособность своей продукции на основе ее высокого качества, гибкого обновления в зависимости от постоянно меняющегося спроса. Предприятие обеспечивает развитие и повышение эффективности произ-ва, производит и осваивает новую технику, совершенствует выпускаемые изделия. Организует работу рационализаторов и изобрет-лей, обеспечивает соц развитие коллектива, создает благоприятные условия для работников и охрану окр среды. Для него характерно производственно-техническое и организационно-экономическое единство ,а так же хозяйственная самостоятельность. |
| **7.Функции и службы предприятия**. Основная функция: в установлении постоянного и временного взаимодействия между всеми подразделениями, определении порядка и условий функционирования предприятия. Фукция планирования, организации производства. Функция мативации - это процесс побуждения для достижения целей. Мотивировать - затронуть важные интересы, дать шанс реализоваться в прцессе трудовой деятельности. Функция контроля заключ в прцессе соизмерения фактически достигнутых результатов с запланированными. Вииды контроля: предварительный ( в процессе его можно выявить отклонение от стандартов в различные моменты времени, текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ., заключительный - помочь предотвратить ошибки. Производственные функции: планирование, подбор кадров, осуществление технической политики, финансирования, обеспечение оснасткой, сырьем и материалами. В деятельности предприятия участвуют собственники, менеджеры, коллектив, вкладчики средств, гос-во, общественность. Вышеуказанными функциями занимаются службы предприятия: отдел кадров занимается подбором и расстановкой кадров, технический отдел осуществляет всю техническую политику пр-я, планово-экономический отдел занимается планированием и экономическим анализом, производственно-диспетчерский отдел занимается диспетчирование и контролирует выполнение заданий цехами, отдел маркетинга - снабжением материалами и сбытом готовой продукции, финансовый отдел, бухгалтерия, отдел по охране труда. | 8. **Понятие структуры «П», произв структуры и орг стр**Структура с латин языка - строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами. Каждый материальный объект обладает множеством внешних и внутренних связей и способностью переходить из одного состоянния в другое (каждый мат объект может менять свою струк-ру) Структура пред-я определяет место отдельных работников и подразделений при сложившейся кооперации труда. Это каркас, на кот строятся и взаимоотношения. Хорошая структура пред-е способствует выполнению целей, стоящих перед пред-ем, хотя не гарантируется их достижение. Плохая - гарантирует провалы. ОБЩАЯ ст-ра делится на: производственную и организационную ст-ру управления. Организ-ная струк-ра управления - это совокупность работников управления, их соподчиненность и связь ОСУ - упорядоченная совокупность элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как одного целого. Элементами ст-ры управ-я явл отдельные работники, службы и др звенья аппарата управления. Отношения между ними поддерж-ся благодаря связям, которые делятся на: вертикальные и горизонтальные. Гориз-ные носят характер согласования и явл-ся одноуровневые (между нач цехов). Вертик - это связи подчинения и необходимость в них возникает при иерархичности. Связи в орг СУ могут носить линейный и функциональный характео. Линейные - отражают движением управл решений и информации между линейными руководителями. Функциональные - имеют место по линии движения информации и управл решений по отдельным функциям управления. Функциональные руков-ли дают указания по опред-ным вопросам. В рамках ОСУ протекает управлен-кий процесс ,процесс принятия решений и движение информации ОСУ можно рассматривать как форму разделени труда и кооперации управленческой деятельности в рамках кот происходит процесс управления. Функция управ-я - это содержание упр-я, ОСУ-его форма. Деятельность, направленная на достижение цели - это функция, аппарат - это ОСУ. | **9 Основные требования к орг структурам.**Любая ОСУ должна отвечать опред требованиям: 1)ясность-каждое подразделение и кажд сотрудник должен знать свое место и должен знать куда надо обращаться за помощью, решением или информацией. 2)экономичность -иногда эк-сть называют рациональностью. Экономичность предполагает, что управление, контроль, надзор и стимулирование должны требовать мин усилий, тоесть затраты на управляемый труд мин. 3)открытость и свободный обмен информацией (коммуникативность) означает, что каждый работник должен понимать свою задачу и задачу предприятия., должен обеспечить процесс принятия решения .5)стабильность (устойчивость) предприятие должно выполнять свою работу при любых условиях(это значит, что еслиза воротами завода что-то происходит, то нельзя бросать свою работу) 6)высокая приспособляемость - (адаптивность) - 7)надежность - в работе пред-я не должно быть сбоев. 8)организационная культура – общность целей, традиций, манеры поведения. 9)целевое назначение ОСУ обеспечить устойчивое развитие предприятия по средствам формирования, сохранения и совершенствования взаимосвязи и взаимодействия с внешней средой и внутреннего взаимодействия элементов системы. Устойчивость и рациональность были приоритетными параметрами уже в нач 20века. | **5.Классиф. П.** Классификация в соответствии с хоз-правовыми формами:1.Г-венные(республиканские, комунальные). 2. Частные(единоличные, семейные). 3. Коллективные(товарищества, об-ва, кооп, народные, арендные). 4. Смешанные, иностранные 5. Добравольное объед П.1. создаётся гос органами . 2 имущество за счёт владельца. 3.1.товарищества бывают: а) полными; б) командитные; в) акционерно-командитные. 3.2.а) ООО; б) ОДО; в) АО; г) ЗАО. 3.3. На тех же принципах, что и товарищества, только основан на личном трудовом участии, имеют паи. 3.4. Образуется путём выкупа арендного или гос П.Есть делимая и неделимая часть. 5. А) Концерн – на основе добровольной централизации(НТ, фин, пр-венной) явл юр лицом, но расчёты с бюджетом каждое П самостоятельно. Б) Ассоциация(корпорация) – объед независимых П имеющих ограниченную от-сть. За ре-ты д-ти несут только тем имуществом кот добровольно передали в коллек пользов. Участниками создаётся страховой фонд для оказ помощи П оказ в трудном фин положении. В) Консорциум – участники сохр хоз самостоят, создаётся для реш опред. проблем.  |
| **13. Характеристика линейно-функциональной структуры управления.** Линейные – все элементы находятся на прямой линии подчинения от верхнего до нижнего уровня. а). плоские – имеют мало уровней но большой масштаб управления. б). многоуровневая – много уровней, но низкий масштаб управления. Очень сложны по своей форме по сравнению с плоскими. Линейные – несут ответственность руководители за достижение первичных задач. Штабные – руководство несет отв-сть за достижение вторичных задач подчиненных главным целям. Они подчиняются линейным и несут функцию консультантов. в). Линейно-штабные.Функциональные орг структуры – создаются СП каждое из которых имеет определенную задачу и обязанности. СП делятся на блоки: пр-во, маркетинг, финансы. Преимущества: стимулирование деловой и проф специализации, улучшение координации в функциональных областях, уменьшение дублирования усилий и потребления мат ресурсов. Недостатки: СП заинтересованы в реализации своих локальных целей больше чем задач орг-ции, цепь команд от руководителя к исполнителю слишком длинная – затрудняет коммуникацию.  | **14. Характеристика дивизиональных структур управления.** Переход к дивизиональным структурам – позволяют организации уделять конкретному продукту, потребителю или региону столько же внимания, сколько и небольшая организация, выпускающая один продукт или ориентированная на 1 потребителя, что позволяет быстрее адаптироваться к меняющейся внешней среде. Недостатки: увеличение затрат из-за дублирования функций, недостаточное общение между специалистами разных отделов, слабые связи с головным предприятиями. | **15. Характеристика программно-целевых и матричных структур управления.**Поиски, новых методов обоснования управл решений, оценки достигнутых результатов, более эффективного использования мат и трудовых ресурсов, правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении привели к созданию так называемых программно-целевых структур. Сущность ПЦС заключается в том, что они базируются на комплексном управлении всей производственной системой в целом как единым объектом, ориентированным на отдельную цель. Одной из разновидностей ПЦС является новая форма – «внедрение нововведений». Она предназначена для тех орг-ций, где пр-во продукции осущ в широком диапазоне выпускаемой номенклатуры. Сущность ее заключается в том, что планирование и введение различных новшеств в технологию разработки принципиально новых видов изделий, а также их реализации полностью возлагаются на группу нововведений. Такая орг-ция работы позволяет руководителям функциональных подразделений сосредоточить внимание на выполнении обязательных текущих дел, менее сложных, но имеющих, однако, большой удельный вес в годовой производственной программе. Это обеспечивает определенную гибкость и оперативность в управлении. Тем не менее, не исключена возможность дублирования функций в нескольких группах. Внедрение нововведений требует также четкой системы связей между группами и внешней средой, в противном случае работа организации не достигнет научного уровня эффективности.**Матричная** – это комбинация двух видов структур по функциям и по продукту. Пример: разрабатывается 4 разных продукта за каждый из которых отвечает отдельных руководитель. Каждый выполняет цепочку функций от создания нового продукта до его пр-ва и продажи. Здесь имеется двойное подчинение руководителю проекта и руководителю функционального отдела. Руководитель функционального отдела принимает участие в орг-ции, контролирует ход работы, сроки. Менеджер по продукту отвечает за интеграцию всех видов деятельности, за стратегию проекта и рез-ты работы. | **16. Организационные структуры управления по принципу рынка, венчурные и инновационные.** **Венчурные** – они являются наиболее перспективными при быстро меняющихся условиях рынка. Относятся в основном к малому бизнесу: а). предприниматель сам выбирает совершенно новый инновационный объект, рискует своим капиталом. б). разработка и доведение продукта до выпуска происходит значительно быстрее (2-3 раза). в). обладает большой маневренностью, быстро меняют схемы и приемы работы. |
| **17. Бизнес-центры, бригадные и конгломератные структуры управления.** **Бригадная –** рабочий центр имеющий ячеистую структуру. В обычном производственном центре работы выполняются в конвейерном режим на основе функционального разделения труда. Каждый работник выполняет 1 или 2 вида операций. При этом необходимый выбор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в пр-ве продукта от начальной до конечной стадии. Эффективность проявляется в том что она позволяет сокращать время на перемещение из одного цеха в другой, и оперативно решать возникающие проблемы.**Конгломератные структуры** – промышленно-финансовые группы, не имеют чётко выраженного производственного ядра. | **18. Понятия полномочий и ответственность.** Организация – процесс создания структуры «П» который дает возможность работать СП вместе для достижения общей цели. Деление орг-ции на подразделения, соответственно целям и стратегии формирует орг структуру. СП взаимосвязаны по уровням управления, что дает возможность распределять и координировать задачи. Орг полномочия - ограниченное право использовать ресурсы орг-ции и направлять деятельность сотрудников на выполнение задач. Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Ответственность – это обязательство выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Правильное определение уровня ответственности явл одной из задач системы управления. Уровень ответственности определяет и уровень з\п. Полномочия делегируются должности, а не индивиду занимающему эту должность. Полномочия проявляются в двух типах: 1. линейные – передаются от начальника к подчиненному (сверху вниз). Через эти полномочия делегируются власть. Руководитель имеет право принимать решения и действовать без согласования с другими руководителями в пределах установленных законодательством и орг-цией. Делегирование этих полномочий создает иерархию уровней управления орг-цией. 2. Штабные – очень часто линейные полномочия не обеспечивают потребности «П». Функции различны. Есть 3 типа штабного аппарата: 1. консультативный – дает консультации лин руководителям. 2. обслуживающий – обслуживает их же и создает условия работы. 3. личные – руководитель нанимает помощников, выполняющие часть его функций. Функциональные полномочия – система распоряжений по отдельным видам работы. | **19. Делигирование полномочий – условия рациональной организации управления.** Нужно учитывать, что из главной цели вырабатываются подцели П, для обьединения целей и задач с работника – этот процесс наз орг-ей. Имеется 2-а аспекта орг-ии процесса: 1. Деление орг-ии на службы и СП. 2. Установление взаимоотношений, полномочий, кот связ вышестоящее ру-во с нижестоящим и обеспечивает распределение и координацию з-ч. Ср-ва для достижения отношений м/у уровнями полномочий наз *делигированием –* это передача опред ф-ий, полномочий от вышестоящего ру-ва к нижестоящему. Если з-чи каки-то неделиг, то ру-ль должен выполнять их сам.Препятствия эфф делигированию и их преодоление. 1. нежелание ру-лей делигировать полномочия(заблуждение – я сделаю лучше; отсутствие у ру-ля способности ру-ть; отсутствие доверия к подчинённым; боязнь риска у ру-ля; отсутствие должного к-ля для предупреждения ру-ва о должной опасности ). 2. Нежелание подчинённых принимать их (для подчинённого удобнее спрашивать у ру-ля, чем самому решать проблему; у подчинёного отсутствует нужная информ; подчинённый загружен работой; делигирование не стимулируется ). Делигирование часто натыкается на псих преграды. Для эфф делигирование нужны стимулы. Важное значение имеет понятное изложение подчинённым об-ей, з-ч, пределов полномочий, соответствие м/у полномочиями и от-стью. | **20. Орг-ия полномочий. Пределы полномочий. Полномочия и власть.**  От-сть – это об-ва выполнять з-чи и от-чать за их решение. Об-ство – это от ра-ка ожидают выполнения каких-либо требований, при выполнении своих об-стей. От-сть не может быть делигированна. 1. орг-нные – ограниченное право использовать ре-сы, и направлять усилие ра-ков на выполнение какой-либо задачи. Полномочия делигируются не личноти, а должности. 2 полномочия имеют пределы. 3. пределы полномочий расширяются с повышением уровня упр-ия. Полномочие – делигированное, ограниченное право, пресуще данной должности. Власть – реальная способность действовать и влиять на ситуацию. Полномочие – иметь право, власть – возможность сделать это. Полномочия делятся: 1. Линенйные – передаются от начальника к подчинённому и далее другим подчинённым. Ру-ль обладая лин полномочиями может действовать без согласия с др-ми ру-ми в соотв-ии с з-ном. Делигирование лин полномочий создаёт иерархию ур упр-ия – называется сколярным процессом. Иерархию наз скалярной цепью или цепью команд. 2. Аппаратные(штабные) – это рекомендательные полномочия, советы. Лица кот ими наделяются имеют право согласовывать д-ть разных СП и направлять их в соответствии с целями. 3. Предостерегающие полномочия – обладают юристы. 4. Блокирующие полномочия – обл главбух. 5. Ф-циональные – осущ в условиях косвенных связей, они сводятся к принятию функц ру-лями решений, обязательных для ра-ков непосредственно подчиняющихся другим лин ру-лям. Для сохр ед-ва упра-ия – содержание и объём функц полномочий ограничивается. Такими полномочиями обладают гл специалисты. |
| **21.Линейные полномочия. Скалярная цепь**. . Линенйные – передаются от начальника к подчинённому и далее другим подчинённым. Ру-ль обладая лин полномочиями может действовать без согласия с др-ми ру-ми в соотв-ии с з-ном. Делигирование лин полномочий создаёт иерархию ур упр-ия – называется сколярным процессом. Иерархию наз скалярной цепью или цепью команд. Распределения лин полномочий играет ключевую роль при координации д-ти СП. Каждый в цепочке команд получает опред право и об-сти и несёт от-сть за надлежащее их исполнение. Если возникает проблемы, подчинённый знает, что надо обращаться к непосредственному нучальнику, если нач не в сост решить проблему – обращаются выше. Координация полномочий не всегда явл обяз ре-том распред лин полномочий. Всегда есть лицо которое может решить любое важное решение. Лин полномочия: единоначалие и ограничение нормы управления. Лучший способ обеспечить чёткость исполнения распоряжения, нужно установить, чтоб подчинённый получал приказы, только от одного начальника и перед ним нёс ответственность. Значение имеет норма управляемости – это ко-во ра-ков, непосредственно подчиняющихся данному ру-лю. Норма управляемости устанавливается посредством делигирования полномочий. Нормы управляемости могут широко варьироваться, от возможности подчинённого и ру-ля. | **23. Статус ру-ля П**. Руководитель ру-дит в соответствии с з-вом всеми видами д-ти П. Орг-ет работу пр-венных единиц. Директор орг-ет про-венно-хоз д-ть на основании планирования з-т. На директора возложена забота з-вом об охране окружающей среды, и несёт за это от-сть, штрафуют П, а затем директора. Директор осущ меры по соц развитию коллектива, обеспечивает разработку, заключение, выполнение коллективного договора. Директор проводит работу по укреплению трудовой дисциплины, способствует стимулированию творческой инициативы. Применяют разные дисциплинарные наказания. Выполняет свои об-сти впределах своих прав и поручает выполнение своих ф-ий отдельным должностным лицам. Директор должен знать приказы, нормативные акты, вышестоящих органов, знать специализацию и особенности стр-ры П, перспективы тех-ого, эк-ого, соц развития П. Знать пр-енную мощь П, их возможности, знать технологию пр-ва, м-ды х-вания и управления, порядок управления, достижение науки и технике и др. Квалификационные требования к директору 1. Иметь высшее техническое или эк-ое образование. 2. стаж 5-ть лет. | **24. Полномочия нач цеха.**  Нач цеха осущ ру-во пр-венно-хоз д-тью П. Обеспечивает ритмичнный выпуск пр-ии, высокого ка-ва. Нач цеха проводит работу по совершенствованию работы в цеху. Орг-ии пр-ва, автоматизации пр-венных процессов, и занимается предупреждением брака, экономией всех видов ре-сов. Организует планирование и учёт, составление и своевременное предоставление отчётности. Решает вопросы по применению форм и системы з/п и материального стимулирования. Проводит работу по развитию и укреплению хоз расчёта цеха. Обеспечивает своевременную наладку и технически правильную эксплуатацию оборудования. Координирует работу мастеров и цеховых служб, ос-ет набор кадров рабочих и служащих. Пр-дит поощрение ра-ков. Должен стимулировать проявление творческой инициативы, знать постановления, распоряжения, касающиеся пр-ственной д-ти цеха. Должен знать перспективы развития цеха, технические требования, предъявляемые к пр-ии. Требования к начальнику цеха: высшее тех образование с 3-х летнем стажем, или средне-тех образование с 5-ти летнем стажем. | **22. Аппаратные (штабные полномочия).** Административный аппарат можно классиф по 3-м типам: 1. Консультативный аппарат – лин ру-во сталкивается с требуемой спец квалиф , оно может пригласить спеца на врем или пост. Спецы консультатируют лин ру-во.обычно в области (право, технологии, обучения). 2. Обслуживающий – где исполь консульт аппарат, ф-ии аппарата распространены на выполнение опр услуг. (Отдел кадов поставл ру-ву требуемые кадры. Связи с об-стью, мат-тех снабжение). 3. Личный аппарат – разновидность обслуживающего формируется когда ру-ль нанимает секрктаря, в обязаности входит исполнять требования ру-ля. Секретори ру-лей высшего ранга часто в сост достичь власти превышающую их формальные полномочия. Классиф консультативного, обслуживающего, личного - описывает штабной аппарат в соответствии с его использованием. Штабные полномочия бывают: 1. Рекомендательные полномочия - консультативный аппарат даёт лин ру-ву рекомендации, но лин ру-ль может сделать сам выбор. Консультанты часто тратят много времени для убежднния лин ру-ва, из-за этого бывают возникают конфликты м/у ними. 2. Обязательное согласование, аппарат может иметь трудности в общении с лин ру-вом, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до обязательного согласования с ним каких либо -решений. 3. Ф-циональные полномочия – аппарат обладающей функц полномочиями может предложить и запретить действия в области своей компетенции(м-ды бух учёта, трудовые отношения и к-ль занятости). 4 Лин полномочия внутри аппарата, менеджеры в аппаратной иерархии обладают лин полномочиями о отношению к своим подчинённым, независимо от х-ра полномочий аппарата по отношению к орг-ии в целом. |
| 1. Понятие административного менеджмента и его место среди управленческих и экономических дисциплин.2. Научно-техническая революция конца 19 - начала 22 веков и возникновение научного менеджмента.3. Принципы управления А.Фойля. Реализация принципов управления в рыночных условиях.4. Бюрократическая организация М.Вебера.5. Классификация предприятий как хозяйственных единиц.6. Цели и задачи предприятия.7. Функции и службы предприятия.8. Понятие структуры предприятия, производственной структуры и организационной структуры.9. Основные требования к организационным структурам управления.10.Формальные и неформальные структуры управления. 11 .Характеристика линейных и линейно-штабных структур управления. 12-Характеристика функциональных структур управления, 13.Характеристика линейно-функциональной структуры управления. ^.Характеристика дивизиональных структур управления. ^.Характеристика программно-целевых и матричных структур управления. 16.Организационные структуры управления по принципу рынка, венчурные и инновационные. | 17.Бизнес-центры, бригадные и конгломератные структурътуправления.18.Понятия полномочия и ответственность.19-Делегирование полномочий - условие рациональной организации управления.20.Организационные полномочия. Пределы полномочий. Полномочия и власть.21.Линейные полномочия. Скалярная цепь.22.Аппаратные (штабные) полномочия.23.Статус руководителя предприятия.24.Полномочия начальника цеха.25.Полномочия мастера.26.Факторы, влияющие на организационные структуры управления (внешние,внутренние). 27.Основные методы организационного проектирования.28.Показатели эффективности организационных структур управления.29.Анализ организационных структур управления.30.Совершенствование организационных структур управления.31.Понятие коммуникации и ее виды.32.Коммуникационный процесс и его элементы. |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |