|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Б.1. 1. Инф-ра мен. – это условия развития менедж.(информац., ресурсное обеспечение, внешняя среда). Инфраструктура менеджмента (структура системы менеджмента) – это совокупность научных подходов, принципов и методов, а также целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Инф-ра мен - это внешняя и внутренняя среда менеджмента  2. Ситуац. ан. Практ исслед. Под ситуационным анализом принято понимать проводимый периодически (1—2 раза в год) анализ деятельности фирмы в ее отношениях с внешним для нее миром. Целью ситуационного анализа является «внутренняя ревизия» и оценка прошлой деятельности фирмы, рассмотрение ее достижений и неудач, вскрытие причин тех и других, выявление компетентности сотрудников и эффективности их работы  Форма SWOT-анализа состоит из квадратов 2х2 и в нем перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT.  3. Основные методы упр.кач. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы. Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.  К числу организационных методов относят: организационное проектирование, регламентирование, нормирование. Распорядительные методы реализуются в форме: приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, команды, рекомендации. | Б.2. 1. Факторы эффективности менедж. Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:– личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);– зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);– организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);– условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры) 2.Типология управления реш.  УР – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.  1.По источнику возникновения решения делят на инициативные, по предписанию, по предложению "снизу". 2.По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции.3.По субъекту, принимающему решения, выделяются решения: индивидуальные, коллективные и коллегиальные.4.По степени уникальности решения делятся на рутинные и новаторские. 5.По методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы. 6.По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении.7.По степени регламентации, то есть насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных.8.По функциональному признаку (содержанию) решения бывают экономические, социальные, технические, политические, организационные.  3. Прогноз-е в инновац.мендж. Прогнозирование является одним из характерных этапов управления инновационным проектом. В ходе прогнозирования учитывают риски производственный и коммерческий.  Производственный риск связан с тем, что предприятие не реализует показатели заявленные в проекте. Коммерческий риск связан с возможностью провала продаж произведенных в результате услуг в проекте.  В целях глубокого обоснования подготавливаемых планов разв-ия науки и техники предусматривается разраб-ка 3 типов прогнозов: краткоср. (до 1 года); среднеср. (1-5 лет); долгоср. (до 15 лет).В новых, быстро развивающихся обл-ях науки и техники периоды прогнозир-ия укорачиваются, а сами прогнозы обновляются чаще, чем в традиц.областях. | | Б.3.1. Этапы и шк.в истории мендж. Классическое направление менеджмента включало в себя три области: – научный менеджмент – акцент делался на научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного (Ф.У.Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт);– административный менеджмент - внимание уделялось организации в целом и таким функциям как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль (А. Файоль, М.П. Фоллет);– концепция бюрократических организаций предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления, что должно было строиться на безличной, рациональной основе (М. Вебер). Школа «человеческих отношений» (гуманистический менеджмент) уделяет внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам.(Г. Мюнстерберг, Э.Мейо, А. Маслоу). Современная система взглядов на менеджмент сформировалась в 50-е гг. XX в. как количественная школа науки управления, основанная на понимании сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей с использованием количественных методов (Р. Акофф, С. Бир, А. Голдберг и др.). используются системный и ситуационный анализ с применением матметодов и ЭВМ.  2.Управление нововвед.  нововведение — это то, что качественно отличается от предыдущего. В этом значении используются и такие понятия, как «новшество», «положительный опыт». «Нововведение» как процесс — это создание, освоение и распространение разного типа новшеств. Как синонимы данного слова используют термины «инновация», «инновационный процесс». Близки к нему понятия «изменения», «перестройка», «обновление», «реорганизация», «положительный опыт». С целью дальнейшей проработки проблемы и принятия решения о нововведении создается творческая (рабочая) группа (команда).  3.Стратегия.Классиф.страт. Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий: Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов. | | |
| Б4.Регулирование и контроль в системе менеж. Выделяют три основных вида управленческого контроля:1) предварительный;2) текущий (оперативный);3) заключительный.Предварительный контроль осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов реализации. Целью такого контроля является определение оптимальности разработанных планов путем моделирования будущей деятельности.  Текущий контроль производится от начала деятельности до момента получения результата. Его цель – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов.   2.анализ кадрового потенциала Анализ кадрового потенциала является постоянной регулярно выполняемой обязанностью и заботой всех подразделений службы персонала. Его результаты должны быть всегда на столе первого руководителя. Без них невозможно ни планировать, ни осуществлять прием и найм персонала, ни рассчитывать необходимые финансовые ресурсы для оплаты труда персонала, ни разрабатывать системы материального и морального стимулирования персонала, ни определять объёмы социальных выплат и т.д.  При кадровом планировании организация преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;наилучшим образом использовать потенциал своего персонала; быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала  3. виды инновац.страт. Инновации - это результат творческого процесса в виде созданных новых потребительных стоимостей, применение которых требует от использующих их лиц либо организаций изменения привычных стереотипов деятельности и навыков. Стратегию можно определить как процесс принятия решений. В обоих случаях имеются цели (объекты) и средства, с помощью которых достигаются поставленные цели (принимаются решения).  классификация инновационных стратегий. Институциональные (на уровне предприятия) и центральные (на государственном уровне). По предметному содержанию на уровне предприятий различают стратегии в области исследований и разработок, продуктовой структуры, рынка, финансов, организации и т.п., являющиеся составными частями долгосрочной инновационной стратегии. По менеджерскому "поведению" различают следующие модификации: • традиционная.• малозатратная (оппортунистская).• имитационная.• оборонительная. • зависимая.• наступательная. | Б5.1.Принц.и закон. орг. Управление любой системой в простейшем виде может быть рассмотрено в виде контура управления, как совокупность двух взаимодействующих подсистем – субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы).  В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления (СУ), а второй – в позиции объекта управления  В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. В этом случае для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений:  1) отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников;  2) отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.  2.личность и организация  личность- это динамическая организация внутри индивида тех психофизических систем, которые определяют его уникальное приспособление к окружению.  Личность это главный фактор, поддерживающий конкурентноспособность и способность к адаптации к новым ситуациям.В своей деятельности менеджер должен: концентрировать внимание на потребностях группы; увеличивать степень удовлетворенности своих работников: повышение благосостояния, ротацию, снятие усталости, монотонности и т.д.; создать систему эффективности мотивации; внедрять систему взаимного контроля и взаимной ответственности (кружки качества).  3.стратегический анализ. Методы страт.ан. Основная цель стратегического анализа — оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.  Методы страт.ан : отраслевой и конкурентный анализ, который обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). | | Б6Закон синергии Закон синергии: для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в неё элементов, либо существенно меньше. Описание областей графиков синергии: 1(4) – простое увеличение потенциала организации на величину потенциала очередного ресурса; 2 – резкое увеличение потенциала от нескольких ресурсов, приращение потенциала организации существенно больше, чем потенциала каждого введённого ресурса; 3 – спад, когда в организации работает слишком много людей или техники или введение новым ресурсом рассогласования среди имеющихся; 5 – резкое уменьшение потенциала из-за уменьшения потенциала имеющихся элементов новым элементом; 6 – небольшой подъём при существенном увеличении составляющих ресурсов.  2. разнообразие мод. Мендж.амер. и яп.  Японские менеджеры самостоятельно пытались выработать свою модель управления. Их творческий поиск завершился созданием специфической "японской" системы управления. Другими словами, идеи американских ученых способствовали установлению особого стиля мышления и подходов, присущих только японским управляющим.  В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствовавших в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Также интересно проследить сходства и различия в системе оперативного планирования и в взаимодействии между фирмами поставщиками и их заказчиками США и Японии.  Сравнительный анализ моделей показал, что японское управление в первую очередь учитывает человеческий фактор. В то же время в США лица, ответственные за распределение капитала, сосредоточены в высшем управленческом аппарате, и динамическая и сбалансированная стратегия проводится только с помощью служащих, ответственных за эту стратегию. Но в обеих странах компании в ходе своего роста используют все более и более связанные с риском производственные стратегии. Пути, с помощью которых компании такого вида приспосабливаются к изменениям в окружающей среде, меняются, но чаще всего они намеренно проводят внутреннюю перестройку.  3.инноваци.мен. циклы В специальной литературе и официальных документах чаще всего использовались понятия управление научно-техническим прогрессом, внедрение достижений науки и техники в производство и тому подобное, что характерно для централизованно управляемой экономики. В рыночных условиях хозяйствования, где коммерческие организации имеют полную юридическую и экономическую самостоятельность, ни о каком внедрении чего-либо не может быть и речи. Этим принципиальным отличием объясняется различие в содержании отдельных понятий в области инновационного менеджмента. В ходе инновационного процесса предприятие создает новые потенциальные возможности, оценивает их, устраняет наименее привлекательные, изучает представление потребителей о них, разрабатывает продукцию, испытывает ее и внедряет на рынок. Этот длительный процесс можно рассматривать состоящим из вполне определенных этапов, на каждом из которых нужно принимать соответствующие обоснованные решения. Назовем основные этапы инновационного процесса: — генерация идей; — отбор идеи; — разработка замысла и его проверка; — экономический анализ; — разработка товара; — пробный маркетинг; — коммерческая реализация. Разработка нового товара должна быть четко спланирована и каждый этап создания новинки тщательно проработан. | | |
| Б7. Страт и такт.пл. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. В ряду соподчиненности планов фирмы различают следующие виды планирования:общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы); стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала); тактическое (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.); оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период). Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа: анализ внешней и внутренней среды; формулировка миссии (смысла существования) и целей организации; разработка стратегии. Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет).  2.Социофакты и этика мендж.  Деловая этика в широком смысле — это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организаций в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.  3.Кадровое, инф, тех. и прав.обеспеч.сист. упр.перс. Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. | | Б81Руководство, стили, власть, формы власти. Стиль руководства, управления - способ обращения руководителей с подчинёнными, характер отношений с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей. Принято различать авторитарный (автократический), демократический, либеральный стиль. Сущ. 5 форм власти и влияния.Власть основанная на принужденияВласть основанная на вознаграждениеЭкспертная властьЭталонная властьЗаконная власть Власть – это влияние с помощью официальных установок.  2.Анализ внеш. И внутр.ср. при принятии упр.реш.  Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Анализ внешней среды — процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.  3.основные понятия инновации.мендж.  Инновационный менеджмент – совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом  Инновации - это результат творческого процесса в виде созданных новых потребительных стоимостей, применение которых требует от использующих их лиц либо организаций изменения привычных стереотипов деятельности и навыков. При этом важнейшим признаком инновации должна выступать новизна его потребительских свойств. Инновация возникает в результате использования результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса производственной деятельности, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования, в других сферах деятельности общества. Причины появления инноваций: 1.Изменение спроса 2.Научно-технический процесс 3.Поведение конкурентов 4Изменение в ресурсном обеспечении. | | Б9.Субъекты и объекты управления. В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления (СУ), а второй - в позиции объекта управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами: · субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Данные импульсы будем называть управленческими командами; · объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.  2.Динамика группы и лидерство в системе менд. руководитель полагается на власть, лидер – на свой авторитет и  признание со стороны подчиненных. То есть лидер должен обладать  определенными способностями и харизмой, а также делать гораздо больше, чем  это положено по его должности. В отличие от обычного менеджера лидер-руководитель – это не контролер, а стратег, умеющий предвидеть будущее  развитие и предлагать что-то новое, полезное. Как правило, лидеры  отказываются от жесткой регламентации и контроля за деятельностью  подчиненных. Наоборот, предлагают действовать свободно, исходя из ситуации.  Лидер не показывает, а чем-то увлекает людей, побуждает к работе. Настоящий  лидер обычно должен сочетать в себе инструментальные качества (умение решать  проблемы) и эмоциональные наклонности (умение заставить людей слушать именно  его предложения).  3.Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. Внешняя - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям.  Альтернативные варианты управленческих решений приводятся в сопоставимый вид по следующим факторам:1)фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);2) фактор качества объекта;3) фактор масштаба (объема) производства объекта;4) уровень освоенности объекта в производстве;  5) метод получения информации для принятия управленческого решения;  6) условия применения (эксплуатации) объекта;7) фактор инфляции;8) фактор риска и неопределенности. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б10.1Стиль мендж. И имидж мен. Менеджер должен ясно осознавать, что такие черты поведения как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для “умения вести себя в обществе”, но и для обыкновения житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями, стрессами. Необходимо иметь свой, но непременно  цивилизованный стиль поведения, свой, но непременно благородный образ, тот самый имидж менеджера, который гарантирует не только половину успеха, но и  постоянное удовлетворение от деятельности. Советы менеджеру, который хочет стать цивилизованным и преуспевающим:1) Менеджер должен помнить, что менеджер высокого класса способен превращатьвредное (мешающее делу явление) в полезное (помогающее достижению цели).2) Менеджер должен выработать привычку: все, с чем вы сталкиваетесь,рассматривать с точки зрения пользы вашего дела.  3) Выполнять обещания в срок. Если не смогли выполнить - не оправдывайтесь, аопределите новый срок и сдержите слово, пусть с опозданием.4) Быть внимательным и объективным к “бесполезным” предложениям.  2. Орг.культ. - способы фиксации и воспроизведения социального опыта в организациях, позволяющие ее членам идентифицировать себя с определенной совокупностью социальных норм и ценностей.  3. Примеры разработки и выбора упр.реш. в усл. неопр. И риска. Разработка управленческого решения предполагает использование определенного объема информации. Полнота исходной информации, в свою очередь, обусловливает разделение управленческих решений на решения, принимаемые в условиях определенности, риска и неопределенности. Риски бывают чистые и спекулятивные. Чистый риск - это возможность получения отрицательного или нулевого варианта. Спекулятивный риск - это возможность получения как  отрицательного, так и положительного результата. К чистым рискам относятся:  - природно-естественные, связанные со стихийными проявлениями;- экологические, связанные с загрязнением окружающей среды;- политические, связанные с политической обстановкой в стране и независящие от конкретной деятельности организации;- транспортные;- часть коммерческих рисков таких, как имущественные, производственные, торговые, связанные с опасностью потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. К спекулятивным рискам относятся финансовые риски как часть коммерческих рисков. Различают риски также по признаку происхождения, а также по структурному признаку. Риску подвергаются значительные денежные ресурсы. Поэтому необходимо оценивать степень риска и возможные потери. Риск бывает вынужденный и невынужденный. | Б11. 1. Орг.структура упр.- логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованное таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей. (Директор – зам. директора – зав складом – менедж.) Организационно-правовая структура - вид и способ структурного построения предприятия или корпорации, предусмотренный законами и другими правовыми нормами страны. Организационно-правовая структура зависит от формы собственности, масштаба предприятия, формирования его капитала, характера соединения и соподчинения составных частей предприятия. 2. Лидерство. Лидер - человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижении групповых целей.  Быть лидером означает быть способным внести наибольший вклад в достижение общей цели, помочь другим поверить в ее достижимость и помочь им получить удовлетворение от достигнутого.  Если конкретная группа нацелена на выполнение какой-либо задачи, ее лидер должен в большей степени, чем другие быть способным к ее выполнению. Если же целью группы является социо-эмоциональное удовлетворение, лидер должен быть в состоянии более чем другие помочь другим членам удовлетворить эту потребность  3. Страт.мен.Стратегия – программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деят-ти. Стратегическое управление представляет процесс , определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии : постановка целей , выработка стратегии , определение  необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой .  модели стратегического управления - Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ); Матрица И. Ансоффа и матрица Д. Абеля; Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи  Матрица Артур Д. Литл (Модель АДЛ/ЛС; Матрица направленной политики компании Шелл | Б.12.1. Интегр. процессы в мендж. Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации. Различные комбинации рассматриваемых двух факторов влияют на отношения между частями или подразделениями организации, что имеет непосредственное применение в проектировании организации и управлении ею  2. типология упр.реш.  Управление – это процесс целенаправленного воздействия на управляемую систему или объект управления с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития. Принятие управленческого решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.  кт принятия управленческих решений является всегда прерогативой  руководителя, но может осуществляться на разной основе.  Управленческое решение: А)Единоличное: Сугубо единоличное без совета с людьми. По принципу - "я так решил"; Единолично-консультативное, по формуле - "мы тут посовещались и я решил"Б)Коллективное: На основе консенсуса всех заинтересованных лиц; На основе компромисса всех заинтересованных лиц; Путем голосования.  3.место и роль упр. Перс.в систее упр. пред. Управлять предприятием — значит оказывать такие воздействия на его персонал, которые в наибольшей мере способствую! достижению цели создания предприятия: получению прибыли и/или удовлетворению общественной потребности (соответственно для коммерческих и некоммерческих организаций). Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б.13. 1. Моделировние сит.и разработка реш. Процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Управленческое решение – центральный момент всего процесса управления, результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Импульсом управленческого решения является необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным. Моделирование – процесс исследования реальной системы, включающий построение модели, изучение ее свойств и перенос полученных сведений на моделируемую систему. Модель – это некоторый материальный или абстрактный объект, находящийся в определенном объективном соответствии с исследуемым объектом, несущий о нем определенную информацию и способный его замещать на определенных этапах познания  2. мотивация деят.мен.  Мотивация — состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня. Только активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительного результата не будет, если он  направляет свою деятельность в неправильном направлении.  3. инновационный менедж.: возникновения, становления и основные черты. Возникновение инновационного менеджмента неразрывно связано с эволюцией управленческой деятельности и местом производителя в процессе общественного производства. Ремесленник, например, производя товары, самостоятельно выполнял все производственные и управленческие функции. С ростом масштабов производства появилось разделение труда, которое затронуло и сферу управления, и собственники производства в лице государства или физических лиц вынуждены были передать часть своих функций наемным работникам – профессиональным руководителям всех уровней, т.е. менеджерам.  и т.д. В этих условиях буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования от гос уровня управления до вновь созданного ООО в сфере малого бизнеса. В бывших соц странах вместо понятия “инновационный менеджмент” использовалось понятие управления НТП или внедрение достижений науки и техники в производство, что характерно для централизованно управляемой технологии. В рыночных условиях хозяйствования, где коммерческие организации имеют полную юр и экон самостоятельность, ни о каком внедрении чего-либо не может быть и речи. Этим принципиальным отличием объясняется разница в содержании отдельных понятий в области инновационного менеджмента. | Б.14.Природа и состав функций мен. Общее управление предприятия состоит в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности. Под функцией управления понимают составную часть процесса управления присущую любую любому звену системы управления. Как конкретный труд процесс управления предприятием состоит из взаимосвязанных функций: планирование, организации, мотивации и контроля.  Функция планирования предполагает решение о том, каким должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Планирование – один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех организации. Планирование – это стартовая ф-ция процесса управления, имеющая сложную структуру и состоящая из 3-х осн. подфункций: 1.прогнозирование; 2.моделирование; 3.программирование  2. Условия и факторы качества управленческих решений  Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.  Условия качества УР:  1.знание реальных тенденций развития управляемого объекта;  2.владение методами использования складывающихся тенденций в деят-ти орг-ции;  3.ориентация в системе развития эк-ки страны в целом;  4.определение задач вытекающих из этой системы для управляемого объекта;  5.четкое представление о состоянии объекта, внешней среды, тенденциях их развития;  6.владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемого и придание ему необходимых направлений развития;  7.умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи выдвигаемые рынком эк-ой политики гос-ва.  8.структуризация проблемы и построение дерева целей Повышению их качества способствует предварительное продумывание следующих организационных вопросов: 1) где и кто принимает решение; 2) типы принимаемых решений на различных уровнях;  3) время, необходимое для принятия решений после получения информации; 4) система оформления и передачи решения; 5) система контроля исполнения принятых решений и проверка их фактической эффективности.  3. подбор персонала и профориентация. Отбор претендентов на замещение вакантных мест является необходимым элементом подсистемы привлечения персонала, направленный на снижение степени вероятности зачисления в штат сотрудников с профессиональными или личностными качествами, не соответствующими предъявляемым предприятием требованиям. Однако существует еще и подбор персонала. В процессе отбора происходит поиск работников на определенные рабочие места или должности. При подборе осуществляется идентификация требований различных рабочих мест и должностей с накопленными компетенциями (возможностями) человека.  Последовательность процесса подбора и профориентации персонала: 1. Заочное знакомство с претендентом; 2. Предварительное собеседование; 3 Тестирование кандидата; 4. Окончательное собеседование; 5. Формирование управленческих решений о его профессиональной категории. | Б.15. мотивация поведения в проц.труд. деят. **Мотивация** - 1. Процесс интенсификации мотивов индивидуума или их группы с целью активизации их действий по принятию решения об удовлетворении какой-то потребности.  2. Побуждающие действия, оказывающие влияние на активность покупателя в процессе принятия им решения о покупке.  В любом случае, осуществление мотивации, усиление активизации действий индивидуумов может осуществляться на основе стимулирования.  Стимулирование – создание такой трудовой, экономической ситуации, которая могла бы заинтересовать объект стимулирования в определенном трудовом поведении.  Стимулы могут быть материальные, моральные и антистимулы (санкции, наказания).  2. факторы эфф.мендж.  Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. Повысить эффективность означает с меньшими затра­тами получить большие и лучшие результаты.  При оценке эффективности управления возникает необходи­мость ответить на вопросы: что такое результат управления и како­вы затраты, связанные с его достижением.  Очевидно, что управление эффективно постольку и в той степе­ни, поскольку и в какой мере оно способствует осуществлению миссии предприятия (организации). Общеизвестно, что эффектив­ность производственно-хозяйственной деятельности во многом оп­ределяется уровнем организаторской работы, т.е. эффективностью работы аппарата управления цехом, предприятием, отраслью, эко­номикой в целом.  Повышение эффективности управления зависит от ряда фак­торов, которые могут быть систематизированы по различным признакам.  По содержанию:  • организационные факторы — рациональная структура аппара­та управления, четкое функциональное разделение труда, пра­вильный подбор и расстановка кадров, рациональный доку­ментооборот, трудовая дисциплина;  • экономические факторы — система материального поощрения и материальной ответственности;  • технические факторы — механовооруженность управленческого труда, степень использования техники, техническая культура;  • физиологические факторы - санитарно-гигиенические ус­ловия труда;  • социально-психологические факторы - межличностные от­ношения, авторитет руководителей, система моральных мо­тиваций.  По форме воздействия различают факторы прямого и косвенного воздействия.  • факторы прямого воздействия - непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К числу таких факто­ров относят организацию личной работы менеджеров, их ква­лификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления;  • факторы косвенного воздействия - оказывают опосредован­ное влияние на работу организации. Это психологический климат коллектива, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и др.  3. стр.упр. и конкурентоспособ. пред. Стратегия – это долгосрочное определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации и позиции организации окружающей среде; детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.  Стратегия всегда связана с решением важнейших проблем. В качестве таковых являются базовые цели и показатели: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, уровень качества продукции, устойчивость фирмы, социальные цели. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б16. Организация как система Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующая на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Обычно соотносится с понятиями структуры, системы, управления. Структура орг-ии определяет, каким образом д/б распределены задачи, кто докладывает и кому, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия. Для нее харак-ны комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации. Понятие системы. Система это множество составляющих единство, целостность элементов, связей и взаимоотношений между ними и внешней средой, образующие присущую данной системе целостность, качественную определенность и целепологание. Система является таким множеством элементов, у которых взаимодействие и взаимоотношения направлено на получение заданных целей и результатов.Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся: пример. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели. Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение: организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей  2. проектирование орг.стр.Проектирование орг. системы предст. соб. процесс создания прообраза будущей орг-ции. Оно должно включать в себя не только описамние орг-ции на начальный момент ее уществования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию орг-ой стр-ры.Метод аналогий заключается в применении организаци­онных форм и механизмов управления, которые оправдали се­бя в организациях со сходными характеристиками (целями, технологией, спецификой, размером и т.д.) по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится  разработка типовых структур управления, а также определе­ние границ и условий их применения. Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифициро­ванных специалистов с привлечением руководителей, что по­зволяет выявить специфические особенности проблем и «узкие место) в работе аппарата управления.  Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей и подцелей организации, включая их количест­венную и качественную формулировки и последующий анализ организационных структур с позиций их соответствия системе целей. Метод организационного моделирования состоит в раз­работке формализованных математических» графических и других отображений (моделей) распределения полномочий и ответственности в организации.  3. стратегия и орг.струк. . Стр-ра – совок-ть взаимосвязанных элементов объекта управления. Оптимальная орг. стр. фирмы должна: иметь оптимальное взаимодействие штабного, научно-технич-го и линейного персонала фирмы; обеспечивать оперативное и эф-ое взаимод-ие с внешней средой; базироваться на стратегии фирмы; обеспечивать качественное и эф-ое достижение поставленных целей.  Факторами, опред-щими орг. стр-у яв-ся: 1.харак-ка и сложность выпускаемой продукции, 2.номенклатура выпускаемой подукции, 3.объем произ-ва, 4.масштаб (годовая программа) произ-ва, 5.тип страт-и, 6.степень интеграции по жизненному циклу товара, 7.степень интеграции по горизонтали, 8.степень интеграции по вертикали, квалификация работников, 10.динамизм внешней среды.  Наиболее распространенными типами орг. стр-р яв-ся: бюрократические, линейные, функциональные, продуктовые, матричные и др.  Пример магазин имеет линейную структуру. Цель предпринимателя получение прибыли, удовлетворение потребителей товарами, обеспечение взаимодействия с партнерами, гос., поставщиками и т.д. | Б.17. комм.пов. в орг. Коммуникация – это процесс обмена информацией между людьми; это общение, передача деловой информации, сообщений, обмен мыслями и информацией для обеспечения взаимопонимания при достижении целей организации. Коммуникации связывают орг-цию со средой.  Коммуникационный процесс – это обмен инфор-цией м/д людьми, целью которого яв-ся обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации.  В процессе обмена инф-цией выделяются в основном четыре элемента:  1.Отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее инф-цию и передающее её;  2.Сообщение – собственно инф-ция, закодированная с помощью символов;  3.Канал – средство передачи инф-ции;  4.Получатель – лицо, которому предназначена инф-ция и которое интерпретирует её.  2. мотивация и результ. Орг.  Важнейшим условием достижения целей орг-ции яв-ся обеспечение заинтересованности работников (материальное и моральное) в достижении этой цели. Для успешного достижения целей деят-ти менеджер должен уметь простимулировать труд работников, т.е. побуждать их к активной работе ч/з моральные и материальные стимулы; уметь промотивировать труд работника, т.е. создание у него внутренние потребности к работе.  Мотивация – это совокупность внут-х и внеш-х движущих сил, кот. побуждают чел-ка к деят-ти, задают границы и формы деят-ти, направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.  Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. На труд. мотивацию влияют различные стимулы: система экон-х нормативов и льгот, уровень з/п и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения.  3. базовые кон.стр. Стратегия – это долгосрочное определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации и позиции организации окружающей среде; детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.  Стратегия всегда связана с решением важнейших проблем. В качестве таковых являются базовые цели магазина и показатели: объем продаж ткани, темпы роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, уровень качества продукции, устойчивость фирмы, социальные цели. | Б. 18 гр. дин. в орг. Групповая динамика – это изменение поведенческих реакций индивидуумов в зависимости от состава группы, изменение поведения группы в зависимости от изменения поведения индивидуума (индивидуумов). Группа характеризуется: а) числом членов; б) статусами; в) ролями членов группы. Группы делятся на формальные и неформальные. Группы можно разделить на группы руководителей и группы исполнителей (работников).  Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Менеджер магазина должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.  2.конфликтность в менд.  Конфликт - это противоречие в межличностных отношениях между субъектами, характеризующееся противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).  Конфликт - это неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений и если научиться управлять им, хотя это и не лучшая форма взаимодействия, он способствует сохранению жизнеспособности и устойчивости коллектива, из этого следует, что конфликт - явление закономерное и нормальное.  Конфликт выступает как инструмент преодоления затяжного процесса эволюции в сфере развития межличностных взаимоотношений в условиях закрытого и открытого социумов.  Конфликт является динамической силой воздействия на повышение работоспособности и на переход, на новый виток развития как отдельно взятой личности, так и коллектива в целом.  Из сказанного вытекает необходимость стимулирования конструктивных конфликтов являющихся двигателем прогрессивных изменений.  Основными методами конструктивного разрешения конфликтов между противоборствующими субъектами, достижение ими компромиссов или консенсусов, являются методы по типу "выигрыш - выигрыш" и "переговоры".  Конфликт - это то явление, которым можно управлять, при этом снижая его деструктивное значение, а конструктивно увеличивая.  3. сущность качества и упр. им. Факторов, влияющих на качественный уровень УР м/б множество. Их можно условно разделить на две группы:  1)ситуационного хар-ра, связаны с осознанием проблемы, альтернатив её решения и их последствий. К данной группе относятся изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления и т.д.  2)поведенческого хар-ра в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц разрабатывающих и принимающих решения.  Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующим принятию решений и способствуют формулированию проблемы. Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя и его сотрудников в ходе разработки УР. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б.19.Функции мен. Под функцией управления понимают составную часть процесса управления присущую любую любому звену системы управления. Как конкретный труд процесс управления предприятием состоит из взаимосвязанных функций: планирование, организации, мотивации и контроля.  Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. Для успешного достижения целей деят-ти менеджер должен уметь простимулировать труд работников, т.е. побуждать их к активной работе ч/з моральные и материальные стимулы, уметь промотивировать труд раб-ка, т.е. создать у него внутренние потребности к работе. Т.об. мотивация – это процесс с помощью которого менеджер активирует работу персонала по достижению целей орг-ии и по удовлетворению работником собственных потребностей. Все теории мотивации можно разделить на: 1) содержательные, в основу которых положены потребности человека; 2) процессуальные, базирующие на тех усилиях или желаниях, которые выбирает человек для достижения своих целей.  2.Оценка эфф.  Персонал – личный состав организации, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий правовые отношения с работодателем. Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию в организации в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.  Очень много зависит от персонала: если он отвечает требованиям экономической реформы, а именно: сотрудники имеют соответствующее образование и отличные знания, гибкий ум и практическую смекалку, достаточный стаж работы на ниже занимаемой должности, знают передовой отечественный и зарубежный опыт коммерческой деятельности холдинга и технологии производства.  Эффективное управление и развитие организации во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя организации, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.  3.страт.план. Стратегия предприятия - это план действий, цель которого — улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами. Как правило, разрабатывается высшим руководством предприятия и в ней опред-тся пути достижения целей предприятия с использованием имеющихся ресурсов. Стратегия — это широкие общие концепции деятельности предприятия, общая программа действий, включающая распределение ресурсов для достижения конечных целей. Разработка стратегии предприятия требует изучения двух основных элементов: 1) оценки внешней окружающей обстановки; 2) оценки внутренних ресурсов предприятия. Стратегия определяется с учетом значений управляемых переменных и внешней среды: | Б20 формирование групп.пов. в орг-и Группа - два или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, где каждое лицо влияет на другое и испытывает на себе его влияние. Различают формальные и неформальные группы. Всякая группа в своём развитии проходит ряд стадий: 1) «нулевая группа» - когда члены группы понимают цель своего пребывания в этой группе, но крайне слабые межличностные отношения, не сформировалась структура группы, не ясно кто лидер и какой тип поведения наиболее приемлем. 2) «ассоциация» - стадия дифференцирования. На этой стадии отношение между членами группы становятся более тесная, устанавливается четкая иерархия. Наиболее деятельные члены группы на этой стадии образуют актив. Актив раньше других усваивает требования и стремится установить групповые нормы поведения.  3) «кооператив» - синтетическая стадия. О такой группе можно сказать, что в ней происходит четкое саморегулирование деятельности. Все члены группы все знают и умеют, но не все правильно делают. Энергия членов такой группы уже не идет борьба за власть, за распределение ролей, а усилия направлены на достижение высоких результатов. 4) «коллектив» - стадия наивысшего уровня сплочения коллектива, его работоспособности, производительности и уровня взаимоотношений.  2.орг.стр. факторы  К факторам развития орг. стр-ы предп-ия относ. следующ.: развитие специализации и кооперирования произ-ва; автоматизация управ-я; применение к проектированию орг. стр-ы и к функционированию системы менеджмента совокупности научных подходов; соблюдение принципов рациональной орг-ии производственных процессов; перевод существующих стр-р упр-ия на проблемно-целевую стр-ру.  Основные принципы формирования проблемно-целевой орг-ной стр-ры предп-ия:1)целевой подход, т.е. формирование орг-ой стр-ры на основе дерева целей предп-ия;2)комплексность в определении кол-ва заместителей руководителя предп-ия;  3)ориентация на проблемы, т.е. формирование отделов для решения конкретной проблемы или выполнения конкретных функций в целом по предприятию;4)ориентация на конкретные товары или рынки при построении стр-р отделов по отдельным товарам или рынкам;  5)отсутствие специальных подразделений для обязательной горизонтальной координации выполнения дерева целей;  6)обеспечение мобильности и адаптивности стр-ры к изменениям;7)обеспечение координации решения проблем по достижению конкурентосп-ти товаров.  Т.об., орг. стр-а определяется как: количеством и глубиной соблюдаемых принципов и требований к формированию орг-ых стр-р; структурой дерева целей; содержанием положений об отделах и должностных инструкций.  3. орг. Иннов. Мен. Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Все подходы условно можно разбить на две группы: органические и линейно-функциональные.  Органический подход участие персонала в принятии решений, опре­деляемой ответственностью в работе.  Использование дивизиональных структур менеджмента с техноло­гическими и продуктовыми инновациями позволяет создать в инно­вационной организации небольшие и достаточно экономически самостоятельные подразделения. Новое придумать для магазина, например введение обслуживание покупателей. | Б.21. усл. и факторы возн. и разв. мен. Национальные особенности управления организацией важны для менеджера по следующим мотивам:  – в настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными фирмами и компаниями.;  – опыт зарубежных компаний может быть полезным в других культурах.  – менеджер может найти работу за границей.  **Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента**  [I.Особенности национальной деловой культуры](http://sbmanagement.narod.ru/hom2.html#1#1)  [II.Роль Российской культуры в системе современного менеджмента](http://sbmanagement.narod.ru/hom2.html#2#2)  Существуют три уровня культуры в бизнесе: национальная культура; организационная культура; управленческая культура (стиль руководителя).  2.анализ кадр.пер.  Анализ кадрового потенциала является постоянной регулярно выполняемой обязанностью и заботой всех подразделений службы персонала. Его результаты должны быть всегда на столе первого руководителя. Без них невозможно ни планировать, ни осуществлять прием и найм персонала, ни рассчитывать необходимые финансовые ресурсы для оплаты труда персонала, ни разрабатывать системы материального и морального стимулирования персонала, ни определять объёмы социальных выплат и т.д.  При кадровом планировании организация преследует следующие цели:  - получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;  - наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;  - быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала.  3.класс. иннов. Классификация инновац-ых проектов осущ-ся на основе классификации инн-ций. По уровню утверждения, финансирования и реализации: межгосударственные, федеральные (гос), региональные, отраслевые и отдельного предприятия. Инн проект любого уровня должен включать след-ие разделы:- содержание и актуальность проблемы (идеи);- резюме рук-ля проекта;- дерево целей проекта, построенное на основе маркетинговых исследований;- система мероприятий по реализации дерева целей проекта;- комплексное обоснование проекта;- комплексное обеспечение реализации проекта;- характеристика научно-технического совета;- экспертное заключение проекта;- механизм реализации и система мотивации.  Дерево целей- структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням) совокупность целей экономической системы. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б22. методы упр. орг. В её составе выделяют: законы (закон функционирования организации) закономерности; принципы организации; методы управления организацией; цели функционирования; технология управления; стадии управления. Сам процесс управления. Подготовка, разработка управленческих решений; реализация управленческих решений; информационные связи 2.кадр.пол. п/п Особенности организации процессов отбора и подбора в современных отечественных условиях: - вынужденная необходимость использования менее жестких, в сравнении с зарубежными, критериев отбора вследствие общего дефицита квалифицированных кадров на рынке трудовых ресурсов, - целесообразность применения многоступенчатой процедуры отбора из-за высокой вероятности умышленной фальсификации сведений, представляемых о себе кандидатом на зачисление в штат предприятия, -ограниченная возможность использования зарубежного опыта в части прикладных методов отбора в силу их неадаптированности к психологическим стереотипам и социальным поведенческим моделям абсолютного большинства отечественных трудовых ресурсов,  - необходимость формализованного закрепления общей процедуры отбора, а также используемых прикладных методик во внутренних нормативных документах предприятия в силу недостаточной квалификации персонала кадровых служб.  3.реализ.страт. Согласно модели Э. X. Шейна, изменение установок происходит только при наличии идентификации или интернализации. Если человек может идентифицироваться с другим, у кого есть желаемые установки, это может содействовать желанию измениться. Интернализация — это процесс опробования, адаптации и использования новых установок или методов. Важно, чтобы пробы во время периода интернализации были достаточно хорошими и точными. Стратегия всегда связана с решением важнейших проблем. В качестве таковых являются базовые цели и показатели: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, уровень качества продукции, устойчивость фирмы, социальные цели. | Б. 23 планир.  Планирование - одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях. В ходе планирования разрабатываются планы. План – это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо  2. комм как орг.  Коммуникации — обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Процесс коммуникации состоит из этапов: отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения и обратная связь. Важнейшими элементами процесса коммуникаций являются отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Коммуникации в организации классифицируются: по субъекту и средствам коммуникаций, по форме общения, каналу общения, по пространственному расположению, по направленности общения, межличностные коммуникации.  3. значч. PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. | Б.24 мисии и цели Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные  цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее  существование. Она должна иметь признание в обществе. Если руководитель  понимает эту миссию, он сможет довести ее до сознания служащих. Служащие  должны знать, что работают не за “хлеб насущный”, а на благо общества.  Миссия организации или ее предназначение, социальная ориентация, определяется ее владельцем до начала хоз. деятельности. По мере активизации деятельности миссия может слегка изменяться. Например, миссия фирмы IBM – предоставление услуг всем странам с целью удовлетворения их потребностей в ЭВМ. В этом случае миссия охватывает широкий спектр деятельности, ориентированный на увеличение объемов производства ЭВМ, услуг, предоставляемых в этой области. Однако при этом предусматривается удовлетворение нужд определенной категории потребителей.  Система целей фирмы включает принципы, духовные ценности, долгосрочные цели.  Все это декларирует миссию организации в обществе. Принципы следующие: 1)Рост  фирмы благодаря взаимной выгоде для фирмы и потребителей. 2)Получение прибыли благодаря взаимной выгоде фирмы и потребителей.  2. упр. реш. Управленческое решение – волевой творческий акт, направленный на достижение собственных целей и целей организации посредством людей. Высший уровень – стратегия, средний – тактика, низший – оперативный. По форме УР подразд-ся: единоличные, коллегиальные, коллективные. По принципам разработки: программируемые, полупрограммируемые, творческие. По характеру: в условиях определённости и неопределенности.  При решении относительно несложных проблем часто используется интуитивный подход, который характеризуется следующими чертами: субъект решения держит всю проблему в голове;по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться;возможно дновременное рассмотрение нескольких вариантов;может не соблюдаться последовательность этапов; качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего решение.  3. формы Новизна инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций. С учетом этого строится классификация инноваций. В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на продуктовые и процессные. Продуктовые инновации включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов. Процессные инновации означают новые методы организации производства (новые технологии). Процессные инновации могут быть связаны с созданием новых организационных структур в составе предприятия (фирмы).  По типу новизны для рынка инновации делятся на: новые для отрасли в мире; новые для отрасли в стране; новые для данного предприятия (группы предприятий). Если рассматривать предприятие (фирму) как систему, можно выделить: 1. Инновации на входе в предприятие (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.); 2. Инновации на выходе с предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.); 3. Инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б.25 лидер и его роль  Лидер организации - индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества. Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных. Не каждый менеджер и не каждый руководитель являются лидером организации. Ключевые компетенции менеджера: планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов); управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля); осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).  2. контроль как фунция упр.  Контроль в менеджменте рассматривается в трех аспектах: контроль как деятельность аппарата управления, одна из его общих функций; контроль как принцип управления; как завершающий процесс процедуры принятия управленческих решений.  Необходимость контроля за реализацией принятых решений достаточно очевидна. Хозяйственная практика свидетельствует, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля. Причинами отклонений в реализации решений могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения, но необходимо на завершающем этапе его реализации.  Процесс контроля характеризуют три составляющие: содержательная (что выполняется в процессе контроля), организационная (кем и в какой последовательности осуществляется), технологическая (как производится).  3. развитие перс. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала определяется как непрерывный процесс последовательного приближения фактического состояния персонала предприятия к оптимизированному, т.е. наиболее полно соответствующему его текущим и перспективным потребностям | 26. школы и подходы в упр.  1. Школа научного управления (1885-1920гг). главным идеологом этой школы был Тейлор. 2. Классическая (административная) школа управл. (1915-1930). 3. Школа человеческих отношений. (1930-1940гг.) Элтон Мэйо и его хоторнский эксперимент. 4. Школа поведенческих наук(1950-1970гг.). в этот период развития менеджмента были разработаны несколько основных теорий мотиваций персонала. Разработки Маслоу, Мак Грегора, Врума, Портера, Лоулера и др. 5. Школа коллективных методов (1940-1980гг.). Развитие математики и её разделов (теории вероятности, статистики).  2. конфликт  Конфликт может быть функциональным (ведущим к повышению эффективности организации) или дисфункциональным (приводящим к эффективности принятия решений). Основными причинами конфликтов являются: - распределение ресурсов. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам;- взаимозависимость задач. - различия в представлениях о ценностях;- различия в манере поведения и жизненного опыта; - неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта.  Существует четыре основных типа конфликта:- внутриличностный конфликт. Возникает, когда человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия: когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями;- межличностный конфликт. В организации чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу.;- конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию отличающуюся от позиции группы;- межгрупповой конфликт. Возникает между группами (формальными и неформальными).  3. нововвед. Новшество-новый или обновленный продукт чьей-л.творческой деят-ти, предлагаемый потребителям для дальнейшего преобраз-ия и исп-ия. Новшество м.представлять собойц новый материал, изделие, метод, технологию, услугу и т.д. Оформляется новшество обычно в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений и т.п.  Инновация (нововведение) - новшество, ставшее предметом процесса освоения, внедрения. Новшество становится нововведением с момента принятия его потребителем для дальнейшего преобраз-ия или исп-ия, к тому же обладающее признаком новизны для потребителя.  Т.о., новатор-создатель новшества (как продукта его труда, содержащего новое реш-ие). новаторами м.б.физ.или юр.лица. инноватор-тот, кто принимает новшество к потреблению, т.е.к дальнейшему преобраз-ию или исп-ию. Фирма (менеджер) становится инноватором при соблюдении как минимум 2 усл-ий: после приобретения новшества и при опред.работе с нововведением. В совр.концепции инноватики принято различать нововведения-продукты, нововвед-я-процессы (производственно-технол.), модификации продуктов и услуг. | Б.27. принц. Стр. и динам упр. Принцип стат:  1)Принцип приоритетности целей организации  2)Принцип приоритета функций относительно структурного строения. 3)Принцип приоритетности субъекта относительно объекта. При создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников. 4)Принцип соответствия целей, задач и функций. Т.е. это принцип обеспечения ресурсами. 5)Принцип соответствия распорядительства и подчинения. Т.е. принцип единоначалия. Состоит в том, что каждый работник должен иметь одного линейного руководителя и множество функциональных руководителей. 6)Принцип прямоточности. Состоит в том, что при создании организации необходимо обеспечить реализацию оптимального варианта осуществления производственных процессов, т.е. варианта, обеспечивающего минимум затрат, создающий высокое качество полезных продуктов. Принципы динамического состояния организации.  1. Принцип приоритета персонала в системе: цель→задача→функция→структура→персонал наивысший приоритет должен иметь персонал, за тем стр-ра, функция, задачи, цели.  2. Принцип приоритета структуры над функцией, т.е. в условиях изменения, динамики организационная система адаптируется к внешней среде в первую очередь за счет изменений структуры. Для действующих компаний в системе функция→структура наивысший приоритет должна иметь стр-ра.  3.Принцип приоритета объекта управления над субъектами. В действующей компании при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдавать коллективу подразделения относительно будущего руководителя.  2 учет факторов внеш.и внутр. Ср.  Под внешней средой фирмы понимается действие факторов, находящихся вне организации, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должностном уровне. Для России умение менеджера работать с внешней средой, обеспечивая адаптацию фирмы к быстро меняющимся национальным условиям хозяйствования, возможно, является главным.  3. циклы иннов.менд. Инновацию — результат — следует рассматривать неразрывно с инновационным процессом, т. е. процессами преобразования научных знаний в инновации.  Различают три стадии инновационного процесса (ИП): а)простой внутриорганизационный; б)простой межорганизационный; в)расширенный.  Простой внутриорганизационный инновационный процесс перехо­дит в товарный за две фазы: 1)создание новшества и его распространение; 2)диффузия нововведения.  При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи и здесь функции создателя и производителя отделяются.  Расширенный инновационный процесс проявляется в создании но­вых производителей нововведения и в нарушении монополии производителя-пионера.  Распространение инновации — это информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами и т. п.  Диффузия инновации — процесс, посредством которого нововведе­ние передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б.28 орг. Как система. Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующая на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Обычно соотносится с понятиями структуры, системы, управления. Структура орг-ии определяет, каким образом д/б распределены задачи, кто докладывает и кому, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия. Для нее харак-ны комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации.. Система это множество составляющих единство, целостность элементов, связей и взаимоотношений между ними и внешней средой, образующие присущую данной системе целостность, качественную определенность и целепологание.  2. упр. реш.Ответственность - категория этики и права - выражает особое социальное и морально-правовое отношение личности к обществу. Данное понятие характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы людей или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам. По уровню субъекта (социальной организации) различают ответственность: государства, общества; социальной группы, класса, коллектива; личную ответственность.По временному признаку выделяется ответственность за прошлое, настоящее и будущее. Например, ответственность за преступления против человечества, за будущее экологическое состояние природы, регионов и планеты в целом.  Правовая ответственность в управлении реализуется в различных формах. Она может быть уголовной, гражданской (ответственность по договорам), дисциплинарной, административной, социальной.  3. перемещ., раб. С кад. Рез. Деловая карьера - это продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий, как в рамках отдельного банка, так и на протяжении жизни. Система подготовки резерва с помощью дублеров является сложным и длительным процессом и строится по следующим основным этапам: определение ключевых и руководящих должностей, для которых желательно подготовить дублеров; отбор кандидатов для этих целей; планирование подготовки дублеров; контроль за реализацией планов и оценка прогресса подготовки; определение окончательной готовности дублера к назначению на должность.  Существует два подхода к реализации этой задачи - конфиденциальный и легальный.Конфиденциальный подход - это отбор и подготовка дублеров без широкой огласки намерений руководства среди сотрудников предприятия.При легальном подходе руководители открыто подчеркивают неодинаковое отношение к своим сотрудникам, сознательно противопоставляя одних специалистов другим в зависимости от результатов их трудаПри планировании карьеры сотрудников предприятия администрация должна учитывать следующие обстоятельства:1. Продвижение сотрудника по должности потребует повышения заработной платы,2. Кроме того, затраты администрации на обучение и повышение оплаты труда сотрудников должны быть оправданы повышением эффективности работы предприятия. 3.К тому же внимательное отношение руководителей к карьере наиболее ценных сотрудников будет способствовать закреплению их в организации. 4. Реализация системы планирования карьеры требует активного участия в этом процессе самого сотрудника, руководителей всех рангов, а также службы персонала.5. Частью планирования карьеры сотрудника является подготовка резерва для замещения руководящих и ключевых должностей в организации, основной задачей которой является подбор и обучение дублеров на случай освобождения (запланированного или по непредвиденным обстоятельствам) таких должностей. | Б. 29 основные виды орг.стр.  Организационная структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на подпроцессы промышленного производства; изготавливаемые изделия; пространственные производственные условия. Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. Тем самым фирма создается как иерархическая структура.  2.руков.: власть и парт.  Власть – это возможность влиять на поведение других, распоряжаться ресурсами и т. д. Власть может относиться к индивиду, группе, организации в целом.  Признаками классификации власти являются источники власти: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример референтного лица (харизма), вознаграждение (табл. 17). Источники власти имеют личностную и организационную основы.  Законная власть – самый распространенный метод влияния на исполнителя  3. стр. план. Планирование - одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях. В ходе планирования разрабатываются планы. План – это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.  Стратегическое планирование - начинается установления руководством общих  стратегических задач. Стратегический план - план, который позволяет  планировать с позиции завтрашнего дня, - адаптивный процесс, в результате  которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений,  постоянный контроль за их выполнением. Для эффективности стратегического  планирования необходимо ясное представление о будущем состоянии внешней и  внутренней среды фирмы. Для этого в крупных фирмах создаются информационные  системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа. | Б30 процесс принятия упр. реш. УР – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обосвоения и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.  Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера. Представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.  2.упр. нововвед.  Процессные инновации включают разработку и внедрение техноло­гически новых или значительно усовершенствованных производственных методов, включая методы передачи продуктов. Такие ин­новации основаны на использовании нового оборудования, как правило, нацелены на повышение эффективности производства или поставку уникальных продуктов.  Продуктовые инновации включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих, получение принци­пиально новых продуктов. Процессные инновации означают новые методы организации производства.  1)по типу новизны для рынка инновации делятся на новые для отрасли в мире, новые для отрасли в стране, новые для данного предприятия;  2)по месту в системе можно выделить: инновации на входе предприятия, инновации на выходе предприятия, инновации системной структуры предприятия.  3. формиров. Страт. Целей и страт орг. Стратегия предприятия - это план действий, цель которого — улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами. Как правило, разрабатывается высшим руководством предприятия и в ней опред-тся пути достижения целей предприятия с использованием имеющихся ресурсов. Стратегия — это широкие общие концепции деятельности предприятия, общая программа действий, включающая распределение ресурсов для достижения конечных целей. Разработка стратегии предприятия требует изучения двух основных элементов: 1) оценки внешней окружающей обстановки; 2) оценки внутренних ресурсов предприятия. Стратегия определяется с учетом значений управляемых переменных и внешней среды |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б. 31 мотивация упр. Мотивация – это совокупность внут-х и внеш-х движущих сил, кот. побуждают чел-ка к деят-ти, задают границы и формы деят-ти, направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.  Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. На труд. мотивацию влияют различные стимулы: система экон-х нормативов и льгот, уровень з/п и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения.  Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. Стим-ие как способ упр-я трудовым поведением раб-ка состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнед-ти, используя мотивы, движущие его деятельностью. Мотив не только побуждает чел-ка к действию, но и опр-ет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.  2. занономерность орг.  В организационной системе в процессе функционирования приобретают индивидуальный особый характер проявления. Это связано прежде всего с уникальным набором факторов внешней и внутренней среды. Если функциональная цель организационных систем имеет, как правил, идентичный (одинаковый) характер, то способы обеспечения, механизмы реализации всегда носят характер особых, специфических.  1.Закон своеобразия 2. Закон социальной гармонии. 3. Закон стабильности 4.Заком оптимальной загрузки 5.Закон восприятия и запоминания информации. 6.Закон установки. Любой человек воспринимает наиболее полно ту инф-цию на которую он настроился и к которой он приготовился.  7.Закон доходчивости инф-ции. Доходчивость сообщения для человека будет выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же инф-ции.  3. проф. И орг. Адаптация перс. Процесс адаптации определяется в системе управления персоналом как необходимый этап в деятельности вновь нанятого сотрудника.  Основные задачи управления процессом:  - практическая проверка правильности решения о найме сотрудника;  - обеспечение его скорейшей профессиональной и психологической адаптации на новом рабочем месте;  - уточнение реальных деловых возможностей сотрудника, в том числе и нераскрытого на прежнем месте работы потенциала;  - окончательное определение базовой профессиональной категории сотрудника и, соответственно, применяемой к нему типовой схемы последующего развития. |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Б.1. 1.Внешняя среда – государство (налог. инспекция, суды, и т.д.) и внутренняя среда – клиенты, поставщики, потребители, работники.  2. Анализ проводится с целью узнать о сильных и слабых сторонах предприятия и о возможностях и угрозах. Так если появился еще один магазин данного типа следует изучить его цены и сравнить с нашими. Посмотреть какую ткань продает  3. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Премировать работника за высокое качество обслуживания, за рациональное решение, стимулировать работников премиями. | Б.2. 1. менеджер будет эффективно работать при условии если у него есть авторитет в магазине, высокая самооценка, творческий потенциал, уровень образования 2. менеджер решил закупить новый вид ткани самостоятельно (инициативные), по инициативе руководства ( предписанию) и по мнению продавцов («снизу).  3. решение руководства спланировать объем продаж на 1 год и подписать договор с поставщиками на этот период. | | Б.3.1. Этапы и шк.в истории мендж.  2. Магазин собирается ввести показ новых моделей сшитых из тканей приобретенных в нашем магазине.  3. Стратегии сокращения - ликвидация (закрытие)магазина ликвидации,  стратегия «сбора урожая» - увеличение продаж тканей,  стратегия сокращения расходов – уменьшение расходов на зарплату, на телефонные звонки из магазина сотрудниками. |
| Б4.предварительный – да начало проверки; текущий (оперативный) – контроль который проводится непосредственно сейчас; заключительный.  2. регулярно выполняемой обязанностью и заботой всех подразделений службы персонала. Материальное и моральное стимулирование.  3. введение в магазине что-то нового. Например введение бонусов при продаже в магазине. | Б5.1.  1) отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности собственников;  2) отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками(директором магазина) и пользователями средств производства (менеджеры, продавцы).  2.Личность это главный фактор, поддерживающий конкурентоспособность и способность к адаптации к новым ситуациям. В своей деятельности менеджер должен: концентрировать внимание на потребностях группы; увеличивать степень удовлетворенности своих работников: повышение благосостояния, ротацию, снятие усталости, монотонности и т.д.; создать систему эффективности мотивации; внедрять систему взаимного контроля и взаимной ответственности (кружки качества).  3.внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). | | Б6 для магазина существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в неё элементов (если сеть магазинов), либо существенно меньше. 2.в японской модели учитывается человеческий фактор, в американской высшее руководство.  3. этапы инновационного процесса: — генерация идей (в магазине поступило несколько идей от руководства – открытие еще одного, расширение этого магазина); затем идет отбор идей отбор идеи . |
| Б7. Стратегические на несколько лет вперед (в перспективе расширения производства), тактические на 1-1,5 лет (закупка пробных небольших партий тканей). 2.Деловая этика – директор должен тактично обращаться не только с клиентами и партнерами но с сотрудники.  3.управление человеческими ресурсами – отдел кадров. | Б81 В магазине присутствует власть основанная на вознаграждение 2. внешняя среда – государственные органы, внутренняя среда предприятия – работники магазина, поставщики, покупатели. При принятии решения о расширении директор проводит анализ, обращаясь в налоговую инспекцию о постановке на учет, проводит опрос покупателей магазина.  3.Причины появления инноваций: 1.Изменение спроса (покупатель стал покупать больше натуральных тканей, чем искусственных) 2.Научно-технический процесс 3.Поведение конкурентов 4Изменение в ресурсном обеспечении. | | Б9. Субъект – магазин, а объект – ткань. 2. Групповая динамика – это изменение поведенческих реакций индивидуумов в зависимости от состава группы, изменение поведения группы в зависимости от изменения поведения индивидуума (индивидуумов). Группа характеризуется: а) числом членов; б) статусами; в) ролями членов группы. Группы делятся на формальные и неформальные. Группы можно разделить на группы руководителей и группы исполнителей (работников).  3. внешняя среда – государственные органы. Происходит в стране высокая инфляция и директору следует делать выбор закупать еще ткань или подождать. |
| Б10.1Менеджер должен - вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для “умения вести себя в обществе”, но и для обыкновения житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями, стрессами.  2. Орг.культ. – проведение корпоративных вечеринок, поздравление с днем рождения  3. в стране высокая инфляция в перед директором выбор закупать еще ткань или покупать немного дешевле. Строить еще магазин или просто расширять этот. | Б11. 1. Директору подчиняется – зам. директора – зав складом – менедж. 2. Лидер - человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижении групповых целей. Бывает формальный (выдвинутый руководством) и неформальный лидер (выдвинутый народом).  3. стратегический план магазина – его развитие на ближайшие 5 лет. | | Б.12.1. Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций (1 этаж и 2 этаж) и обеспечивающего достижение их целей (увеличение прибыли) 2.Управление – это процесс целенаправленного воздействия на предприятие (магазин) с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития (на получение прибыли).  3. Управлять предприятием — значит оказывать такие воздействия на его персонал, которые в наибольшей мере способствую достижению цели создания предприятия: получению прибыли и/или удовлетворению общественной потребности (соответственно для коммерческих и некоммерческих организаций). Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров |
| Б.13. 1. Управленческое решение – принятие решения о дальнейшем развитии магазина. 2. Мотивация продавца – материальна (премии) и нематериальная (повышение по службе)  3. директор, например, закупает товар, самостоятельно выполнял все производственные и управленческие функции. | Б.14.Под функцией управления магазина  понимают составную часть процесса управления присущую любую любому звену системы управления.  2. Качество управленческого решения — это решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.  3. Заочное знакомство с претендентом (по телефону); Предварительное собеседование (анкетирование); Тестирование кандидата; Окончательное собеседование (беседа после прочтения тестов или анкеты); Формирование управленческих решений о его профессиональной категории. | | Б.15. Стимулирование продавца за счет мотивации (прими, повышении зарпл., повышение по службе, поездка) 2.Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. Затраты на покупку тканей и успешную его продажу.  3. Стратегия – это долгосрочное определенное направление развития магазина  конкуренция между магазинами при продаже продукции |
| Б16. Организация (магазин) представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами (территория магазина, склада), функционирующая на относительно постоянной основе для достижения общей цели (получение прибыли). 2. проектирование магазина.  Особое место в этом процессе отводится формированию орг-ой стр-ры (директор – зам директора – зав склада).  3. Этапы проектирования орг. стр-р:  1.системный анализ факторов, опред-щих орг. стр-у (директор – зам директора – зав склада - продавцы); 2.анализ стратегии и построение дерева целей фирмы (получение прибыли);3.определение функций по 1 и 2-му уровням дерева целей;4.разработка положений о структурных подразделениях фирмы и должностных инструкций по главным специалистам и заместителям руководителя фирмы;5.разработка проекта орг. стр-ы, его согласование и утверждение | Б.17. коммуникация – общение, реклама. 2. Мотивация продавца – материальна (премии) и нематериальная (повышение по службе)  3.Стратегия – это долгосрочное определенное направление развития магазина, касающееся сферы (торгавля), средств и форм ее деятельности | | Б. 18 Групповая динамика – это изменение поведенческих реакций человека в зависимости от состава группы, изменение поведения группы в зависимости от изменения поведения индивидуума (индивидуумов).  2.конфликтность это противоречие в межличностных отношениях между продавцами, характеризующееся противоборством на основе противоположно направленных мотивов (получении премий) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).  3. ситуационного хар-ра (определенная ситуация, например, принятия решения о расширении мгазина), связаны с осознанием проблемы, альтернатив её решения и их последствий.  поведенческого хар-ра в процессе разработки решений (принятии в магазин консультанта модельера): мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц разрабатывающих и принимающих решения. |
| Б.19. персонал магазина выполнял работу в соответствии с правами и обязанностями.  2. Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств.  3.Стратегия предприятия - улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами. | Б20 Группа - два или более лиц (в отделе работают 4 продавца), которые взаимодействуют друг с другом, где каждое лицо влияет на другое и испытывает на себе его влияние.  2.К факторам развития магазина- следует отнести развитие магазина (увеличение продаж); компьютеры в магазине;  3. инновации в магазине – что-то новое, например введение карт. | | Б.21. усл. и факторы возн. и разв. мен. 2.Работа с кадрами в магазине (обучение. Подбор, найм).  3.Инновационные проект любого уровня должен включать разделы:- идеи (введение в магазине пластиковых карт скидок); резюме рук-ля проекта; дерево целей проекта, построенное на основе маркетинговых исследований и т.д. |
| Б22. в магазине применяется административные методы управления  2.работа с кадрами на предприятии  3.. Стратегия всегда связана с решением важнейших проблем (расширение магазина). В качестве таковых являются базовые цели и показатели: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, уровень качества продукции, устойчивость фирмы, социальные цели. | Б. 23 планир. увеличение объема продаж  2. коммуникация – общение  3. PEST- внешней анализ | | Б.24 Миссия – определение целей, цели получение прибыли 2. Управленческое решение – расширение магазина.  3. Инновации на входе в предприятие (изменения в выборе и использовании тканей, информации и др.); 2. Инновации на выходе с предприятия (увеличение или дополнительные услуги в магазине, технологии, информация и др.); 3. Инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической). |
| Б.25 Лидер формальный и неформальный  2. контроль за деятельность продавцов, поставщиков.  3. подготовки, переподготовки и повышения квалификации продавцов, менеджеров в магазине | 26. школы и подходы в упр.  2. Конфликт может быть функциональным (ведущим к повышению эффективности организации\_ ПИАР, неправильная (нехорошая) реклама) или дисфункциональным (приводящим к эффективности принятия решений).  3. Новшество- введение новых услуг в магазине | Б.27. каждый работник магазина должен иметь одного линейного руководителя (зам.директора) и множество функциональных руководителей (директора, генерального директора).  2 Внешняя среда (государств. органы).  3. инновации – введение нового в магазине | |
| Б.28. Организация (магазин) представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами  2. организация – магазин и его работники  3. Деловая карьера - это продвижение работника по ступенькам служебной лестницы | Б. 29. по горизонтали – менеджер - продавец  По вертикали директор – зам.дир. - продавец  2.Власть – это возможность влиять на поведение других, распоряжаться ресурсами и т. д.  3. Планирование - одна из функций менеджмента, увеличение плана продаж, объемов закупки | Б30 УР – это результат анализа (объемов продаж, закупки), прогнозирования, оптимизации, экономического обосвоения и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. .2.введение новых технологий в магазин – приобретение компьютера и введение специалиста дизайна который будет давать консультации.  3. Стратегия предприятия - это план действий магазина, цель которого — улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами. | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Б. 31 Мотивация – материальная (примеии, повышение зарплаты) и нематериальная (повышение по службе)  2. Закон своеобразия (магазин ткани) 2. Закон социальной гармонии (в магазине нет конфликтов). 3. Закон стабильности (магазин работает планомерно) 4.Заком оптимальной загрузки (в магазине нет скачков объемов продаж) .  3. адаптация персонала проводит начальник кадров |  |  |