

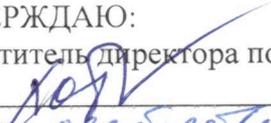
Министерство образования и молодежной политики Свердловской области
Государственное автономное профессиональное образовательное учебное заведение
Свердловской области
«ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ МОНТАЖНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по учебной дисциплине ОП.11 «МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентов специальности
08.02.08 «Монтаж и эксплуатация
оборудования и систем газоснабжения»

Екатеринбург, 2021

УТВЕРЖДАЮ:

Заместитель директора по учебной работе

 Хоринова Л.С.

« 1 » сентября 2021 г.

ОДОБРЕНО:

Методической комиссией строительных дисциплин

Руководитель МО

 Казачинская Т.Б.

« 30 » августа 2021 г.

РАЗРАБОТЧИК:

Преподаватель колледжа Обухова О.М.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Курс менеджмента, преподаваемый студентам специальности 08.02.08 «Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения» ставит своей целью формирование у будущих специалистов - руководителей среднего звена знаний, умений, навыков и компетенции для принятия грамотных и эффективных управленческих решений.

В рамках учебной программы, достаточно краткой, преподаватель не всегда может подробно разобрать с обучающимися все темы курса, у студентов при выполнении практических заданий, подготовке к зачету, возникает множество вопросов, на которые приходится искать ответы в учебной, справочной литературе, в сети Интернет.

Не всегда найденные ответы проясняют ситуацию и облегчают задачу.

Данное небольшое пособие содержит материалы, более подробно, но в то же время компактно, рассматривающие наиболее сложные для восприятия студентами темы. Причин несколько:

- большая теоретизированность данных тем,
- отсутствие эмоциональной окраски, что существенно снижает способность воспринимать материал.

Наиболее сложными для восприятия темами в менеджменте, как показывает практика, являются темы:

- «Теоретические основы менеджмента (функции и принципы управления)»,
- «Организационные структуры управления»
- «Управленческое решение»

Данные методические рекомендации составлены с целью ознакомления студентов с теорией по данным вопросам и закрепления полученных знаний с помощью ответов на вопросы тестовых и ситуативных заданий.

Материалы могут быть полезны для подготовки к дифференцированному зачету, а также для более углубленного самостоятельного изучения данных тем учебной дисциплины.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

1.1. Функции и принципы менеджмента

Основная задача менеджмента - получение прибыли, и забывать об этом нельзя, т.к. самая большая опасность в бизнесе - остаться без денег. Наряду с проблемами управления персоналом и технологическими процессами важное место в условиях рыночной экономики занимает и управление финансами, т.к. в условиях рынка прибыль является основным, а зачастую и единственным источником развития системы.

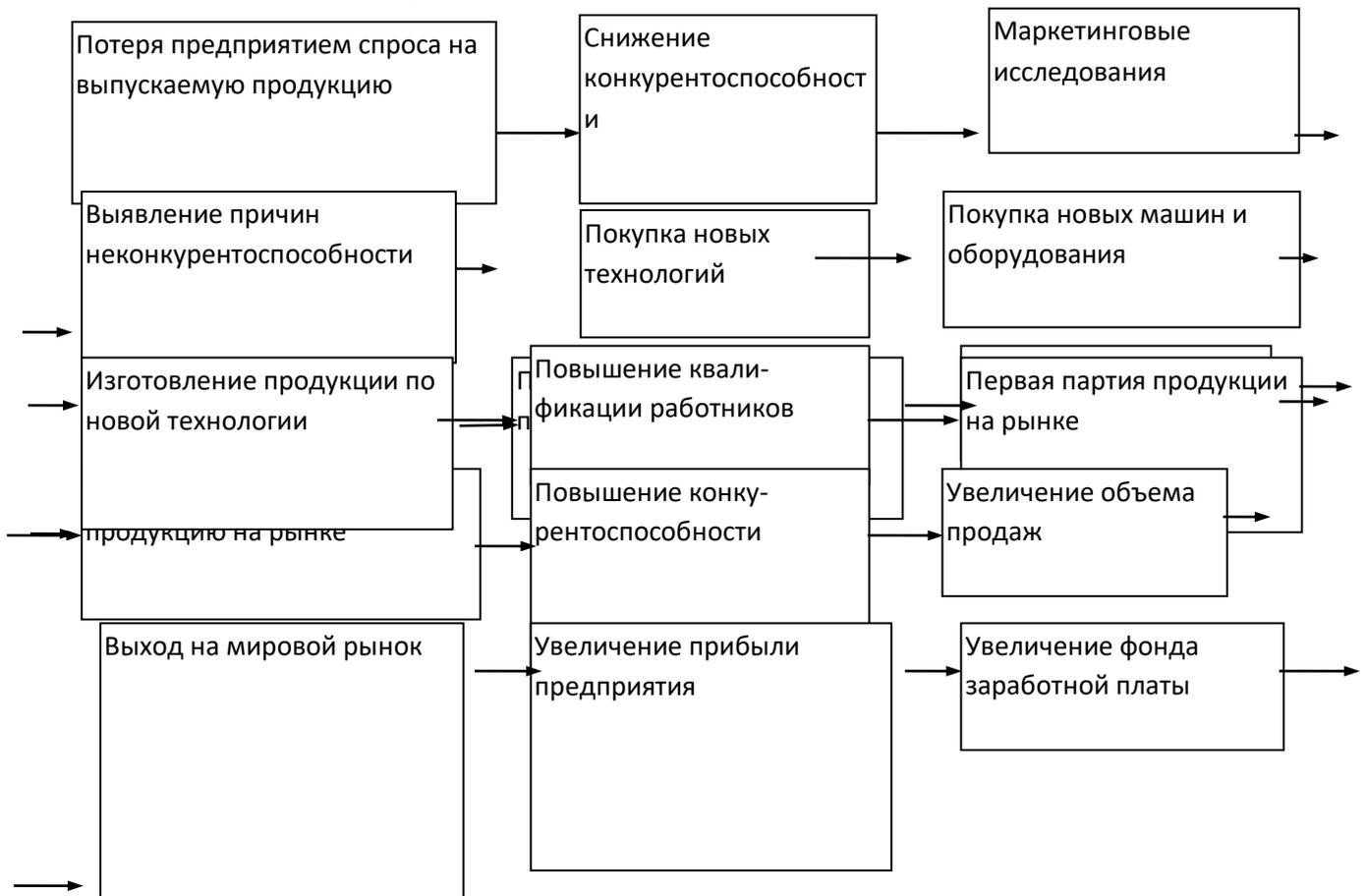
Все социально-экономические системы создаются и развиваются согласно необходимости и потребности в них общества. Уже это определяет общественный характер управления, но любая организованная деятельность людей должна подчиняться определенным законам по которым живет это общество, государство.

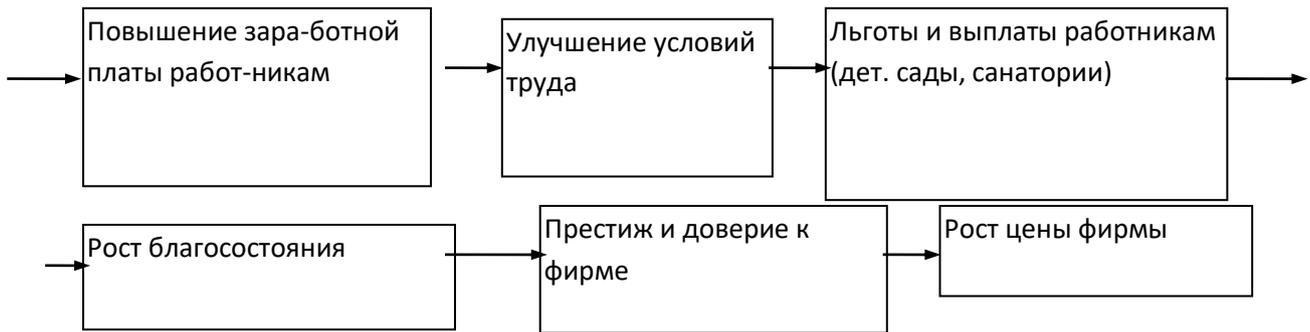
Общественный характер управления означает, что система управления организацией должна функционировать с учетом требований законов развития общественного производства и закономерностей управления.

Учет действия экономических законов, обусловленного их объективностью, особенно важен в управлении. Объединяя и координируя труд людей, управляющая система должна строго учитывать требования экономических законов, проявляющихся в определении цели, в поиске путей ее реализации и оценке результатов ее достижения. Иначе невозможно эффективное достижение целей управления.

Для каждой социально-экономической системы в ранг закона может быть возведена жизненно важная для нее цель или задача. Решение которой ставит под вопрос самое существование системы (банкротство, потеря конкурентоспособности, снижение цены фирмы и прочее). Пример №2:

Повышение качества продукции





В решении этой проблемы, которая для предприятия приняла форму закона, важную роль играет грамотное, разумное и эффективное управление

Функции управления – это специализированные виды управленческой деятельности, выделяемые по признакам содержательной (технологической) однородности выполняемой работы (процесса, операции) и их целевой направленности.

Основные (общие) функции управления.	<p>Планирование – формирование и выбор приоритетов, критериев, оценок, целей, политики, стратегии, задач, способов и методов достижения и реализации целей.</p> <p>Организация – совокупность процессов или действий, направленных на образование или совершенствование взаимосвязей между частями целого.</p> <p>Мотивация – побуждение сотрудников к деятельности по достижению организационных целей путем организации удовлетворения их потребностей</p> <p>Контроль – оценка отклонений запланированного хода работ от фактического и выбор совокупности действий, направленных на достижение целей.</p>
--------------------------------------	---

Все они осуществляются в рамках управленческого цикла, который можно определить как совокупность целенаправленных и непрерывных действий, предпринимаемых субъектом управления во времени и пространстве для достижения поставленных целей.

Можно рассматривать основные функции менеджмента как специфический процесс управления и как технологию действий.

Функции управления, которые выделяются по критерию особенностей объекта управления - конкретные.

Они определяют содержание задач, решаемых аппаратом управления:

1. управление подготовкой производства;
2. управление производством;
3. управление кадрами;
4. управление сбытом;
5. управление качеством и др.

Для каждой функции есть свои объекты (рынок, потребители, спрос и т.д.).
 Функции первой и второй групп тесно между собой взаимодействуют и переплетаются.

Рассмотрим содержание функций.

Функции управления имеют ряд особенностей:

- во-первых, они носят целесообразный характер и осуществляются в рамках внутренней ее организации (структуры);

изменение последней ведет к изменению функций и системы в целом;

- во-вторых, функции имеют относительную самостоятельность по отношению к системе в целом;

- в-третьих, функции носят координационный характер, позволяющий согласовывать функции компонентов системы по горизонтали (отношения бригад, участков, цехов в рамках предприятий);

- в-четвертых, функции находятся в субординационной зависимости, когда их согласование идет по вертикали (подчиненность нижестоящих компонентов вышестоящим к системе в целом).

Принципы управления.

Организационно-технические.					Общественно –политические.					
Целенаправленность.	Оптимальность.	Перспективность.	Обратная связь.	Информативность.	Демократический централизм.	Ведущая (неведущая) роль государства в управлении.	Единство политического и хозяйственного руководства.	Материальное и моральное стимулирование.	Экономичность и эффективность.	Социальная ответственность.

Принцип управления (лат. - основа, начало)- это основные нормы и правила поведения и деятельности, которым следуют органы управления в процессе управления организацией. Принципы находят свое отражение в целевых установках и составляют основу деятельности любой социально-экономической системы.

Принцип руководства - общая рекомендация для действий и принятия решений.

Процедура руководства - описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Правило руководства - точная рекомендация, что должно быть сделано в конкретной ситуации.

Одним из основных принципов менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте — это проблема распределений полномочий на право принятия конкретного решения на конкретном уровне управления.

Второй не менее важный и актуальный принцип управления — это принцип демократизации: участие рабочих и служащих в управлении.

В современных условиях уровень профессиональной подготовки, общей культуры и самосознания современного человека мотивирует его участвовать в управлении своей системы, быть заинтересованным в конечных результатах ее деятельности.

Естественно, что учет и соблюдение законов, основных норм и правил способствует качеству управления и одновременно предъявляет высокие требования к личности менеджера, который является ведущей фигурой в организационной структуре управления системой.

Законы организации производства.

<i>Закон возрастающего производства: при увеличении объема переработки ресурсов, затраты труда на единицу продукции уменьшаются, но увеличиваются после достижения определенной пропорции (закон концентрации).</i>
<i>Закон специализации: разделение сложного труда повышает его производительность.</i>
<i>Закон синергии: объединение разрозненных мелких единиц (органов) в одну группу сокращает затраты НА: 4 координацию и повышает эффективность производства.</i>
<i>Закон гармонии труда: общие затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из входящих в единый орган единицы соответствует производительной мощности других кооперированных единиц (закон пропорциональности).</i>
<i>Закон развития.: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала на каждом этапе жизненного цикла.</i>
<i>Закон самосохранения: каждая материальная система стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс) – закон равновесия.</i>
<i>Закон наименьших: производительная мощность материальной системы определяется относительно наименьшей производительной мощностью одной из входящих в нее единиц.</i>
<i>Закон иерархии структурных уровней: каждая система имеет иерархическое строение. Переход от нижнего уровня к верхнему означает увеличение разнообразия и количества информации, заключенной в структуре элементов верхнего уровня.</i>

1.2. «Организационные формы управления предприятием»

Организация – это:

➤ Внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленных внутренними законами его строения;

➤ Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

Форма существования производственно-хозяйственных систем (организация как состояние системы). В соответствии с общими принципами организации, элементы, образующие производственно-хозяйственные системы объединяются, интегрируются в относительно самостоятельные подсистемы – структурные подразделения.

Совокупность взаимосвязей и отношений внутри структурных подразделений и между ними образует структуру производственно-хозяйственных систем.

Структура ПХС.

<p>Производственная структура – совокупность технологических и кооперативных связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемыми по признаку выполнения производственных процессов.</p>	<p>Организационная структура ПХС – совокупность взаимосвязей и отношений между структурными подразделениями, выделяемыми по признаку выполнения управленческих процессов (функций). Организационная структура – это организационно-техническая составляющая системы управления, представляющая собой подсистему рационального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав структурными подразделениями.</p>
--	--

Соответственно выделяются:

<p>Производственные структурные подразделения – самостоятельные звенья производственной структуры ПХС, обеспечивающие выпуск продукции и услуг и осуществляющие оперативное управление производством. Производственные структурные подразделения – это производство, корпуса цехов, цех, участок, бригада, звено.</p>	<p>Функциональные структурные подразделения – самостоятельные звенья организационной структуры ПХС, выполняющие определенные функции по управлению. Функциональные структурные подразделения – это управление (департамент), комитет, отдел, служба, бюро. Конечный результат их деятельности – информация к решениям или готовые решения.</p>
---	--

Формирование структуры – это создание, сохранение или развитие целесообразных организационных форм, вертикальное и горизонтальное разделение элементов, образующих ПХС, и установление пространственно-временных отношений между ними.

Формирование структуры ПХС является важнейшей организационной функцией управления.

Компоненты организационной структуры управления.

<p>Элементы:</p> <p>работники аппарата управления (руководители, специалисты, служащие); органы управления (управления, отделы, службы).</p>	<p>Связи (отношения):</p> <p>технологические;</p> <p>кооперационные;</p> <p>обслуживающие;</p> <p>экономические;</p> <p>социальные;</p>	<p>Иерархические уровни – Уровни управления.</p>	<p>Полномочия:</p> <p>- совокупность прав руководителя (органа) по принятию и реализации решений в соответствии с их компетенцией.</p>	<p>Подчиненность:</p> <p>- зависимое положение управляемого звена (объекта управления) от управляющего (субъекта управления).</p>
--	---	--	--	---

Организационная структура управления (ОСУ) – формальное описание принципа построения организации. Показывает функциональное распределение, уровни соподчинения, информационные потоки, взаимодействие подразделений и отдельных работников.

Существует два типа ОСУ: адаптивные и бюрократические (см. схему).

Следует помнить: не существует хороших или плохих структур, есть подходящие и неподходящие для данной конкретной ситуации.

Реструктуризация на кризисном предприятии производится в соответствии с бизнес- планом или программой выживания и развития.

Определяется:

- Численность высвобождаемых работников
- Их профессиональная квалификация
- Половозрастной состав
- Численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства
- Численность нуждающихся в конкретных мерах социальной защиты
- Численность и профессионально -квалификационный состав требующихся кадров

для нового производства

Структура затрат на реструктуризацию:

- Средства на подготовку и переподготовку, повышение квалификации кадров
- Средства, необходимые на проведение маркетинговых исследований
- Средства на высвобождение излишнего персонала (с расчетом затрат и планируемой выгоды).

Требования к качественной ОСУ:

- Соответствие решаемым задачам
- Соответствие этапу жизненного цикла организации
- Соответствие существующей организационной культуре
- Взаимоувязанность функций, полномочий, ответственности и мотивации
- Способность обеспечивать качественный обмен информацией

1.3. Организационная структура управления.

Организационная структура - упорядоченная совокупность устойчивых взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Элементы структуры управления - работники (руководители, специалисты, служащие, а также подразделения, в которых занято определенное число работников, выполняющих свои функциональные обязанности).

Уровень управления - совокупность структурных единиц (элементов), находящихся на

одной ступени организационной иерархии.

Выделение этих структурных единиц производится в соответствии с общими и конкретными формами управления.

Между структурными единицами существуют связи горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования - это связи координации и кооперации. Вертикальные связи организуют отношения подчинения. В рамках вертикальных выделяют линейные и функциональные отношения. Линейные отношения характеризуются подчинением по всем функциям управления. Функциональные - подчинение по определенной функции управления.

Множество структур управления.

Бюрократические структуры.

Характеристика.

1. Высокая степень разделения управленческого труда
2. Развитая иерархия управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется и подчиняется вышестоящему.
3. Система формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение обязанностей и норм поведения.

Разновидности бюрократических структур:

1. Самая простая - *линейная структура управления*. Суть её в том, что она образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных подразделений в виде иерархической структуры. Каждый работник в такой структуре управления подчинен и подотчетен только одному руководителю.

Достоинства:

- 1) Такая структура создает условия для реализации принципа единоначалия и единства распорядительства.
- 2) Создаются условия для согласованности действий исполнителей в соответствии с главными целями организации.
- 3) Четкое разграничение функций и ответственности.
- 4) Обеспечивает предельность границ контроля.

Недостатки:

- 1) Низкая оперативность управления, т.к. информация проходит очень длинный путь.
- 2) Низкая эффективность управления - чтобы согласовать действия работников низшего уровня требуется вмешательство руководителя верхнего уровня.
- 3) Завышенные требования к знаниям руководителя верхнего уровня.

2. Функциональная структура управления.

Ее суть в том, что специализация аппарата управления, формирование подразделений осуществляется в соответствии с функциями управления.

Достоинства:

- 1) Повышается оперативность управления.
- 2) Увеличивается эффективность управления (ввиду появления компетентных функциональных руководителей).

Недостатки:

- 1) Частный функциональный подход к решению проблемы.

2) Возможно дублирование функций.

3. Линейно-штабная структура управления.

Суть: в основе ее лежит линейная структура управления, но при верхних уровнях линейного руководства создаются штабные подразделения, которые готовят решения для линейных руководителей, но сами решения не принимают.

Достоинства:

- 1) Повышается качество решений, принятых линейным руководителем.
- 2) Сохраняются все преимущества линейной структуры управления.

Недостатки:

- 1) С увеличением числа проблем разрастаются штабные подразделения и увеличивается нагрузка на линейного руководителя.

4. Линейно-функциональная структура управления.

Суть: она строится по шахтному принципу, когда на каждую функцию управления формируется система от верхнего уровня до нижнего.

Достоинства:

- 1) Устраняются недостатки линейной, функциональной и линейно-штабной структур и сохраняются их достоинства.

Бюрократические структуры хороши тогда, когда существует определенность и стабильность. При динамичных быстро меняющихся условиях бюрократические структуры оказываются неэффективны, т.к. слабо приспосабливаются к внешней среде.

2.

5. Дивизиональная структура управления.

Переходная от бюрократических к адаптивным структурам управления.

Суть: при использовании организация делится на элементы и блоки (по видам продукции, по географическим рынкам и т.д.).

Недостатки:

- 1) Интересы головной компании и отделений часто входят в противоречие.

Адаптивные структуры управления.

Адаптивные (адхократические) структуры управления. Основные виды:

1. Проектная структура управления.

Суть: принципом построения является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение у организации (например переход на новую технологию).

Деятельность организации рассматривается как совокупность выполняемых проектов, под которые выделяются ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, которая после выполнения проекта распадается, а элементы этой структуры передаются в новый проект.

Достоинства:

- 1) Гибкость
- 2) Высокая компетентность
- 3) Уменьшается число работников

Недостатки:

- 1) Сложность управления
- 2) Распыление ресурсов по проектам

2. Матричная структура.

Суть: каждый работник подчинен более, чем одному руководителю. Такая структура легко адаптируется к внешней среде.

Достоинства:

- 1) Ориентация на проект
- 2) Увеличивается эффективность управления
- 3) Более гибкое использование персонала
- 4) Улучшенный контроль реализации проекта
- 5) Сохраняются достоинства проектного и функционального методов

Недостатки:

- 1) Подчинение нескольким руководителям
- 2) Постоянный контроль за распределением ресурсов между проектами

3. Система управления подразделениями, ориентированная на потребителя.

Суть: предполагается деление организации на подразделения (предпринимательские единицы) по видам продукции, по потребителям, по регионам и т.д. Формы использования разнообразны. Сочетание числа подразделений зависит от среды и ее особенностей (числа, потребителей, количества услуг и т.д.).

Классификация организационных структур

Линейная структура управления.

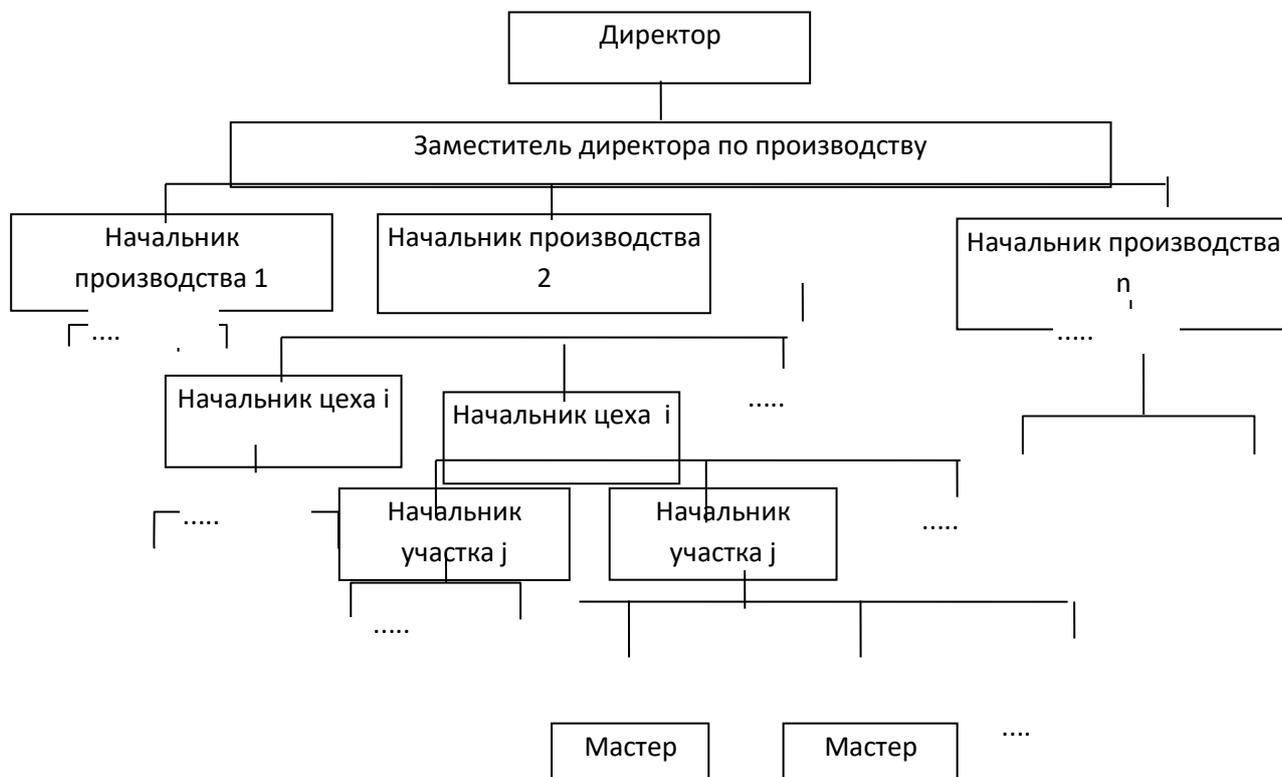
Это исторически первый и самый простой вид структуры. Такая организационная структура позволяет реализовать в системе управления только отношения “руководство - подчинение” (Схема №1).

В линейной структуре руководитель выполняет все функции по управлению подразделением. Эта структура создает реальные условия для единоначалия, обеспечивает единство распоряжения в системе управления, ориентирует руководителей в основном на решение оперативных задач.

Линейная структура управления в чистом виде не применяется. Однако как способ реализации принципа единоначалия и отношений “руководство - подчинение” является обязательным элементом всех видов структур. Линейное управление строится на основе производственной структуры предприятия и используется для управления организацией в целом (предприятие - цех - участок), а также ее подразделениями (начальник цеха - начальник участка - мастер).

Отношения “руководство - подчинение” строятся на основе линейной структуры и в управленческих подразделениях (начальник отдела - начальник бюро - начальник сектора - руководитель групп).

Схема - Линейная структура управления



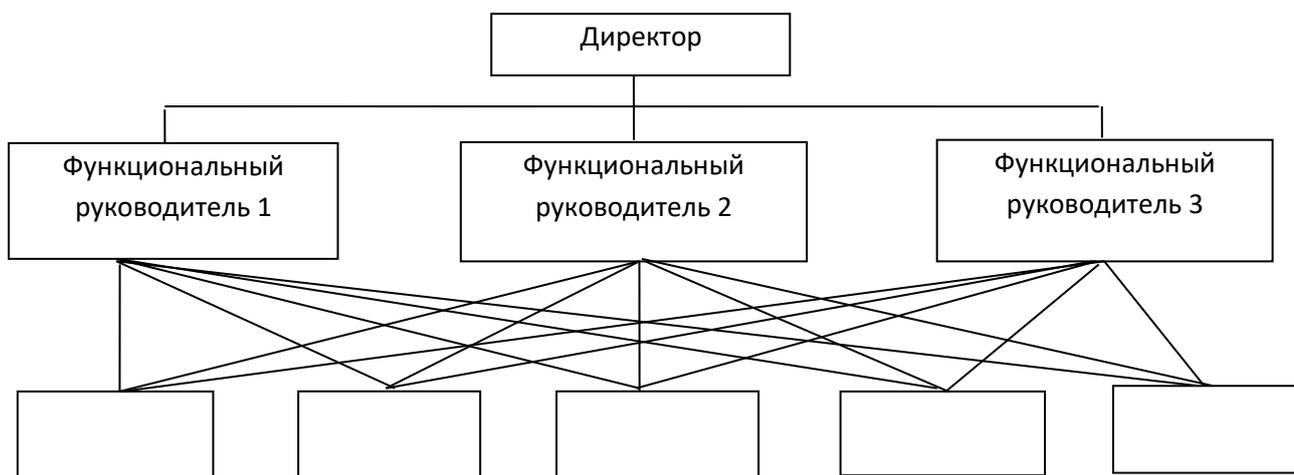
Функциональная структура управления.

Эта структура появилась в результате деления управленческого труда по принципу его функциональной специализации (Схема).

При такой структуре управление осуществляется всем предприятием в целом по каждой функции в отдельности. Для выполнения каждой функции в системе создается специальное подразделение, деятельность которого направлена на решение специфического круга своих задач. Таким образом, функциональная структура создает условия для повышения профессиональной квалификации работников аппарата управления. Однако, такая схема управления приводит к тому, что для каждого управленческого звена на первый план выступают его специфические интересы, что может быть в ущерб интересам предприятия в целом.

Строго функциональная схема управления требует от руководителя предприятия большой работы по координации деятельности всех управленческих подразделений. Это приводит к тому, что решение задач стратегического характера отодвигается на второй план, ухудшаются адаптивные свойства предприятия к изменяющимся внешним условиям. Кроме того, есть еще один сильный недостаток функциональной организационной структуры. В условиях такой структуры управления производственные подразделения получают распоряжения от разных управленческих звеньев. Это нарушает принцип единоначалия, порождает безответственность как производственных, так и управленческих работников. Поэтому функциональные структуры не получили распространения в практике управления.

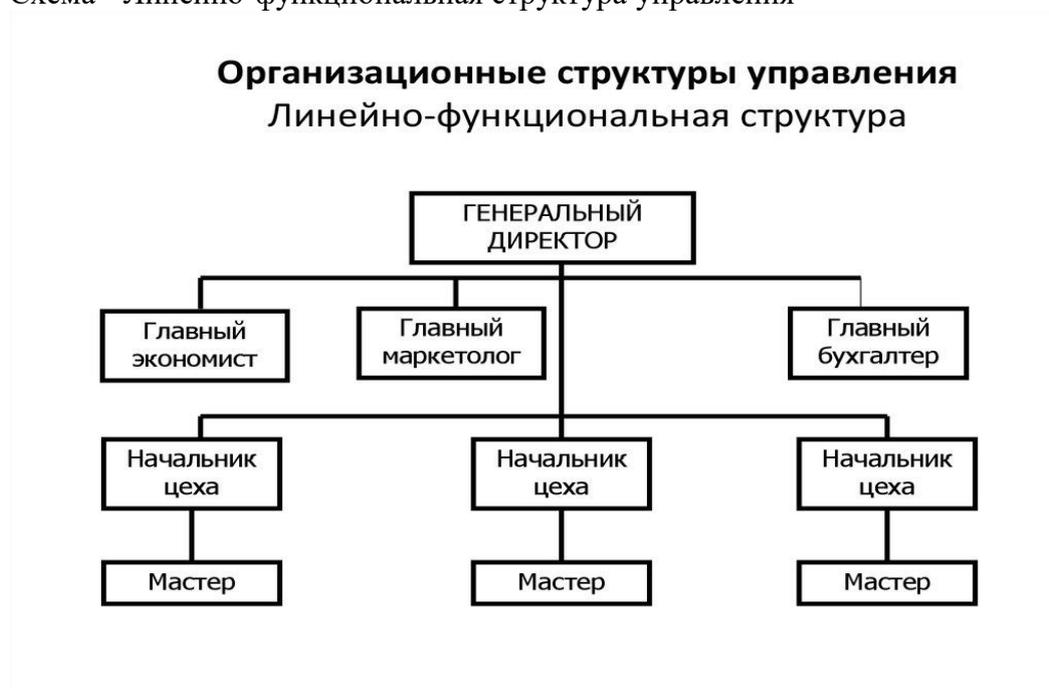
Схема - Функциональная структура управления



Линейно-функциональная структура управления

Такая организационная структура основана на сочетании линейных и функциональных связей в организации

Схема - Линейно-функциональная структура управления



В линейно-функциональной структуре принято такое разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Линейно-функциональная структура управления обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев. В современных условиях без соблюдения этих принципов управлять предприятием невозможно. Линейно-функциональная структура хорошо зарекомендовала себя на практике и поэтому положена в основу типовых форм управления.

Такая структура в максимальной степени приспособлена к управлению предприятием в относительно стабильных условиях. Когда же перед организацией возникают неординарные задачи, она оказывается не совсем удобной.

Осуществление крупных мероприятий, связанных с техническим перевооружением и реконструкцией и т.п., является достаточно сложным делом. Для их реализации требуется четкая координация действий всех участвующих подразделений (функциональных и производственных).

Но руководители и производственных, и функциональных подразделений считают основной задачей выполнение плана и не уделяют достаточного внимания решению крупномасштабных задач. Таким образом, получается, что чем лучше отлажена линейно-функциональная структура, тем сильнее она противостоит нововведениям.

Программно-целевая структура управления

Такая структура предполагает создание специального органа по управлению разработкой и реализацией крупных программ.

Возможны различные виды программно-целевых структур: от координационного типа до проектных. По своей сути программно-целевая структура представляет собой механизм управления, который накладывается на линейно-функциональную структуру с тем, чтобы повысить адаптивные свойства предприятия в динамичных внешних и внутренних условиях его деятельности. Только чисто проектная программно-целевая структура может быть самостоятельной организационной формой управления.

Схема- программно-целевая структура



Программно-целевая структура управления развивалась постепенно. Программно-целевые органы создавались на время выполнения комплексной программы и распускались после ее завершения. Необходимость довольно часто решать сложные задачи развития производства привела к созданию постоянного программно-целевого органа. Так появился новый вид организационной структуры - матричная. Эта структура построена на сочетании линейно-функциональной и программно-целевой структур управления. При этом создается специальный механизм их взаимодействия. Он основан на рациональном распределении ответственности, прав и функций между линейными, функциональными и программно-целевыми органами.

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном создании специального постоянно действующего органа, который занимается выполнением очередных комплексных программ. Его основная задача — распределение ресурсов между всеми программами. Взаимодействие программно-целевого органа с подразделениями линейно-функциональной структуры порождает новые горизонтальные связи в системе управления. Отсюда название “матричная структура”.

Матричная структура управления

Является наиболее гибкой формой управления, но сложна в управлении и затратна.

Схема – Матричная структура управления

Матричная структура управления



4.16.

Из рассмотренных структур наибольшее распространение получили линейно-функциональные. Остальные организационные структуры в чистом виде, как правило, не применяются. На практике используют то или иное их сочетание. Порождением таких сочетаний являются матричные структуры, которые в настоящее время весьма распространены

Требования к формированию структуры управления

На формирование организационной структуры управления могут оказывать воздействие некоторые факторы, среди которых масштабы и структура самого предприятия, технологические и экономические факторы, персонал и др.

Основная тенденция развития организационных структур заключается в том, что каждая из последующих структур по сравнению с ранее существовавшими структурами должна быть проще и гибче.

Можно выделить некоторые характеристики и требования к формированию эффективной управленческой структуры. Такая структура должна предполагать уменьшение размера подразделений, а также комплектование этих подразделений сотрудниками высокой квалификации.

Требования к организационной структуре включают также сокращение количества уровней управления и групповую организацию труда в качестве основы новой структуры. Структура должна максимально удовлетворять рыночные потребности, при этом каждый сотрудник сосредотачивается на реализации своего потенциала.

Формирование центров прибыльности – еще одно требование к эффективной организационной структуре. Она должна обладать оперативной реакцией на происходящие изменения и развитыми горизонтальными связями внутри самого предприятия.

Эффективность структуры также характеризуется активным использованием информационных технологий, которые способствуют ориентации на высокое качество выпускаемой продукции, в том числе на прочную связь с потребителями.

Управленческое решение

Формирование и принятие решений – основной процесс в управлении, а само решение – основной продукт системы управления. Решения порождают управляющую информацию, которая доводится до объекта управления в форме заданий, планов, нормативов, команд. Следовательно, процесс управления – непрерывный процесс выработки, принятия и реализации решений. Но выбор должен быть рациональным.

Решение – реакция системы управления, направленная на достижение желаемого результата.

Решение – выбор одного из многих путей (альтернатив), который обеспечил бы переход из фактического состояния системы к желаемому.

Значимость проблемы рационального выбора в последнее время повысилась

ВСЛЕДСТВИЕ:

Существенного качественного изменения внешней среды (динамизм, новизна и разнообразие, неопределенность).	Сокращение периода времени, когда принятые ранее решения остаются неизменными.	Увеличение количества альтернатив под воздействием научно-технического и социального прогресса.	Усиление взаимосвязей и взаимозависимостей решений в различных сферах.	Повышение значимости последствий реализации решений.
---	--	---	--	--

Этапы выработки решений:

1. выявление проблемы;
2. анализ причин и постановка диагноза;
3. поиск решения проблемы;
4. оценка альтернатив и выбор наилучшего решения;
5. согласование решения;
6. утверждение решения;
7. подготовка решения к реализации.

Схемы процесса выработки решения.

1. Выявление проблемы.

			Проблем нет
Сведения и данные.	Органы сбора и анализа информации.	Сравнение (целями).	с нормативами

			Проблема есть.
Экономические Политические Социологические Идеологические Технологические психологические	классификация группировка анализ	К этапу 2	

2. Анализ причин и постановка диагноза.

От этапа 1	Проверка действия принятых решений	Решение ошибочно Решение не реализовано Решение скорректировано Решение верно и реализовано.	Выявление причин и факторов	К этапу 3
------------	------------------------------------	---	-----------------------------	-----------

3. Поиск решения.

От этапа 2	Изучение прошлого опыта Экспериментирование	Набор альтернатив: -устранение причины	К этапу
------------	--	---	---------

(моделирование) Изучение литературы Изучение опыта других организаций «мозговой штурм» интуиция	изменение характера причин новые способы приспособления к внешней среде уход из данной ситуации	4
--	---	---

4. оценка альтернатив и выбор наилучшего решения.

От этапа 3	Определение критериев отбора. Ранжирование критериев.	Сравнение Альтернатив.	Решение	К этапу 5
------------	--	------------------------	---------	-----------

5. Согласование решения.

От этапа 5	Органы управления определяются подразделения (органы) на которые повлияет решение. Составляются график и маршрут согласования.	Органы управления определяются последствия влияния на подразделения. Определяется реакция работников на решение.	Органы управления определяются общий эффект от решения.	К этапу 6
------------	---	---	---	-----------

6. Утверждение решения.

От этапа 5	Решение на утверждение.	Утверждается. <i>(Требуется дополнительная Информация Требуется дополнительный анализ) – к этапу 3</i> Неприемлемо.	К этапу 7
------------	-------------------------	---	-----------

7. Подготовка решения к реализации.

От этапа 6	Документирование Способы доведения решений Формы и способы контроля
------------	---

Типичные «ловушки» при принятии решения.

- Ошибочные представления
- Нечеткая терминология
- Дефиниции
- Логически ошибочное построение
- Смешение причины и следствия.

Системный анализ в принятии решений.

<i>Принцип системного анализа.</i>	<i>Характеристика.</i>
<i>Правильная постановка проблемы.</i>	<i>Осмысливание проблемы: Выяснить насколько широко она должна быть поставлена; Выявить и сформулировать цели решения проблемы; Определить критерии выбора альтернативных решений, адекватно отражающих достижение целей.</i>

<i>Системная направленность.</i>	<i>Расширение границ исследования проблемы: Определение взаимосвязей с другими системами; Выявление целесообразности, жесткости, важности взаимосвязей (для ограничения проблемы).</i>
<i>Учет неопределенности</i>	<i>Выявление влияния неопределенности на результаты (степень риска): Анализ чувствительности решений (влияние степени изменения решения в зависимости от изменений в предпосылках и оценках); Определение путей уменьшения и преодоления риска.</i>
<i>Максимальное расширение набора альтернатив, а не улучшение уже имеющихся.</i>	<i>Чем больше разнообразных альтернатив, тем выше вероятность, что среди них окажется одна наилучшая. Выработка новых альтернатив намного ценнее, чем исчерпывающее сравнение имеющихся, ни одно из которых не может быть удовлетворительным.</i>
<i>Акцент на достижение научных стандартов.</i>	<i>Проверяемость – результаты могут быть воспроизведены другими исследователями. Ясность – исследование расчетов, предпосылок, суждений, которые выдержали проверку контраргументами. Объективность – решения не должны зависеть от личной репутации и частных интересов.</i>

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Стратегический	Тактический	Производственный
Решения о деятельности предприятия, определение политики, выявление возможностей и угроз, связанных с применением новых технологий, переменой места и т.п..	Решения об использовании и управлении ресурсами, такими как планирование уровней подчиненности штата, распределение финансов.	Решения, связанные с текущей деятельностью: выплата зарплаты, управление незначительными статьями расходов, организация работы машин,
Долгосрочные решения, часто принимаемые на годы.	Решения на интервалы времени, исчисляемые днями и неделями.	Решения на короткие временные интервалы, исчисляемые часами и минутами.
Источник требуемых данных - внешняя среда предприятия. Данные - скудные.	Необходимые данные обычно находятся внутри организации, часто анализируются и группируются с помощью систем обработки данных.	Принимающий решение обычно находится в тесном контакте с ресурсами, и данные к нему поступают непосредственно от них.
На решения влияют неопределенные события будущего.	Некоторые неопределенные события могут быть приняты в рассмотрение.	Неопределенностей мало или они отсутствуют.
Масштабные ресурсы нередко являются предметом риска.	Степень риска меньше, чем на стратегическом уровне.	Степень риска мала.
Созидательный процесс с многими неоднозначностями.	Требуется мыслительная деятельность для определения потребностей и выявления альтернатив.	Прямолинейный процесс принятия решения, допускает программирование и выработку правил.
Первоначальную идею и ее воплощение разделяет	Сравнительно с производственным уровнем	Выявление потребности и ее удовлетворение не разделены

большой промежуток времени.	решения требуют большего времени и внимания.	значительно во времени.
Решения по своей сути уникальны и требуют данных из окружающей среды.	Управленческие решения время от времени повторяются, что позволяет вводить системы контроля.	Решения имеют тенденцию к высокой частоте повторения, что позволяет развивать производственные системы.

3. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ И ПОДГОТОВКИ К ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМУ ЗАЧЕТУ

Тестовые задания

ПРОВЕРОЧНАЯ РАБОТА ПО ТЕМЕ "ОРГАНИЗАЦИЯ»

1. Матричная структура главным образом характеризуется тем, что:

- а) существует только в больших, стабильных предприятиях,
- б) люди (работники) имеют как функционального менеджера, так и менеджера проекта,
- в) много бюрократии,
- г) это механистическая структура

2. Потребительская структура это разновидность:

- а) матричной структуры,
- б) дивизиональной структуры,
- в) линейно-штабной структуры,
- г) командной структуры.

3. В период нестабильности и неопределенности внешней среды наиболее эффективны

- а) бюрократические структуры,
- б) адаптивные структуры,
- в) линейные структуры,
- г) ничего из вышперечисленного не подходит

4. Какие из перечисленных видов организационных структур считаются элементарными и в чистом виде практически не используются в реальной жизни::

- а) дивизиональные и матричные,
- б) линейные и функциональные
- в) проектные и сетевые,
- г) линейно-функциональные и штабные.

5. Что означает принцип целостности организационной структуры

- а) в ней не следует использовать делегирование
- б) она должна представлять собой творческую и работоспособную систему, все структурные звенья которой работают на одну организационную цель
- в) в ней не должно быть более трех начальников
- г) в ней следует упразднить все функциональные подразделения.

6. Организационная структура управления представляет собой:

- а) неформальное построение организации
- б) формальное описание принципов построения организации
- в) уровни соподчинения
- г) пути прохождения информац

7. В период стабильности и определенности внешней среды наиболее эффективны

- а) бюрократические структуры,
- б) адаптивные структуры,
- в) линейные структуры,
- г) ничего из вышперечисленного не подходит

8. Продуктовая структура это разновидность:

- а) матричной структуры,

- б) дивизиональной структуры,
- в) линейно-штабной структуры,
- г) командной структу

9. Что означает принцип экономичности организационной структуры:

- а) расходы на содержание управленческого аппарата должны равняться экономическому эффекту от их деятельности
- б) минимальный штат управленцев, позволяющий экономить зарплату
- в) создание бесструктурной, самоуправляющейся организации
- г) оптимальное сочетание расходов на содержание управленцев и доходов, получаемых в результате их деятельности

10. Виртуальная организация представляет собой:

- а) несуществующую организацию
- б) официально не зарегистрированную организацию
- в) сверхкрупную компанию
- г) организацию, в которой сотрудники не вступают в непосредственный физический контакт друг с другом

11. Изобразите графически продуктовую дивизиональную структуру

12. Перечислите не менее пяти требований к организационной структуре

13. Назовите основные плюсы бюрократических структур

Максимальное количество баллов 31.

ТЕСТ НА ТЕМУ «СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И УРОВНИ МЕНЕДЖМЕНТА»

1. Эффективное управление предполагает прежде всего:

- А) эффективное планирование
- Б) эффективное управление кадрами
- В) эффективный контроль
- Г) налаживание эффективного взаимодействия сотрудников
- Д) эффективное продвижение организации к намеченной цели.

2. Концептуальное мышление необходимо прежде всего:

- а) менеджерам первого уровня
- б) менеджерам среднего уровня
- в) менеджерам высшего уровня
- г) не менеджерам

3. Старший продавец, в подчинении которого находится пять рядовых продавцов относится к менеджеру:

- а) высшего уровня
- б) среднего уровня
- в) не является менеджером
- г) первого уровня.

4. Если менеджмент определяется как искусство имеется в виду, что:

- а) менеджер должен быть человеком тонко понимающим музыку, живопись, красоту мира
- б) менеджер очень хитрый человек, умеющий манипулировать людьми
- в) менеджер очень тонко чувствует ситуацию и людей и выбирает методы управления в соответствии с ситуаций
- г) менеджер не допускает ошибок ни при каких обстоятельствах

5. Если менеджмент рассматривается как совокупность законов, норм, принципов и правил, то ключевым словом его определения будет:

- а) наука
- б) процесс
- в) искусство
- г) искусство

6. Какое из указанных соотношений верно:

- а) менеджмент больше чем управление и больше, чем руководство
- б) менеджмент меньше, чем управление и руководство
- в) менеджмент меньше, чем руководство, но больше, чем управление
- г) менеджмент меньше, чем управление, но больше, чем руководство

7. Менеджмент как наука сформировался в:

- а) конце 18 века
- б) середине 19 века
- в) в конце 19-начале 20 века
- г) в середине 20 века

8. Технические знания менеджера означают, что:

- а) он очень хорошо разбирается в технике
- б) он знает как правильно и качественно выполнить конкретную работу
- в) он хорошо разбирается в технической документации
- г) он имеет инженерное образование

9. Наиболее важный и ответственный момент в деятельности менеджера:

- а) управление персоналом
- б) увеличение прибыли
- в) увольняет всех провинившихся сотрудников
- г) умеет рассуждать о работе, оперируя научными понятиями.

10. Оперирование в деятельности менеджера означает, что он:

- а) управляет производственными операциями
- б) много работает, совершая конкретные управленческие операции, но не продвигается к намеченной цели

СИТУАЦИИ

По теме «Организационные структуры»

Задание: *Создайте и проанализируйте организационную схему, обосновав свое решение, Охарактеризуйте ОСУ*

Ситуация 1.

Крупный продовольственный магазин, имеющий восемь отделов: молочный, мясной, рыбный, бакалейный, хлебный, кондитерский, овощной, вино-водочный.

В штате магазина: директор, заместители директора (по экономике и финансам, по сбыту, по хозяйственной части, по охране, по оборудованию, по кадрам), восемь зав. отделами, 60 продавцов (из них 16 старших продавцов, остальные- младшие), 3 товароведа, 15 охранников, 3 экспедитора, 2 кладовщика, секретарь, 2 машинистки, 2 инспектора по кадрам, 3 маркетолога, 3 экономиста, 5 бухгалтеров, 8 кассиров, 8 уборщиц, 3 корзинщицы, художник-оформитель, 10 грузчиков, зав. гаражом, 3 водителя,

2 инженера по оборудованию, 4 техника по налаживанию и ремонту торгового оборудования.

Ситуация 2.

Крупная заготовительная контора, закупающая у населения фрукты, овощи, мясо - молочные продукты и сдающая данные продукты на предприятия перерабатывающей промышленности и в сеть магазинов потребительской кооперации.

В штате организации: директор, начальник товароведческого отдела, 5 товароведов-оценщиков, 30 агентов- закупщиков, зав. овощным складом, зав. холодильником, начальник транспортного отдела, зав. гаражом, главный механик, 4 инженера по оборудованию, 6 сортировщиков, 10 экспедиторов, 20 грузчиков, главный бухгалтер, 3 бухгалтера, 2 кассира, 4 техника по оборудованию, зав. отделом рекламы, 4 специалиста по связям с населением и предприятиями, секретарь, начальник отдела кадров, машинистка, юрист.

Ситуация 3.

Кафе-кондитерская, обслуживающая крупный район города, достаточно популярная, с хорошим ассортиментом кондитерских изделий, продаваемых в кафе в виде порционных блюд с напитками, фруктами и т.п. и продаваемых также «на вынос» (торты, пирожные, печенье и т.п.)

В штате организации: заведующая кафе, заместитель по изготовлению кондитерских изделий, заместитель по продажам, заместитель по финансам, 8 кондитеров, 4 продавца в торговом отделе, 2 бармена, администратор зала кафе, 8 официанток, инженер по оборудованию, 3 техника, водитель, 3 грузчика, завхоз, электрик, 4 уборщицы, 2 бухгалтера, товаровед, экономист,художникОоформитель, 2 рекламных агента, начальник отдела кадров (по совместительству секретарь), делопроизводитель, зав. складом, 2 кладовщика.

Ситуации по теме «Управленческое решение»

Ситуация 1. Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Ситуация 2 .Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

Ситуация 3.

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

***Успешного освоения дисциплины
и подготовки к дифференцированному зачету!***