

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)**

---

**Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте  
Е.В. Степаненко**

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПОСОБИЕ  
по изучению дисциплины  
и проведению практических занятий**

*для студентов III курса  
направления 42.03.01 (031600)  
очной формы обучения*

**Москва-2015**

ББК 33.05

С79

Рецензент канд. экон. наук, доц. Л.Х. Никифорова

Степаненко Е.В.

С79 Основы менеджмента: пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий. - М.: МГТУ ГА, 2015. - 32 с.

Данное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Основы менеджмента» по учебному плану для студентов III курса направления 42.03.01 (031600) очной формы обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 02.04.2015 г.  
и методического совета 26.03.2015 г.

---

Подписано в печать 15.05.2015 г.

Печать офсетная  
1,86 усл.печ.л.

Формат 60x84/16  
Заказ № 2016/

1,6 уч.-изд. л.  
Тираж 60 экз.

---

Московский государственный технический университет ГА  
*125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д.20*  
Редакционно-издательский отдел  
*125493 Москва, ул. Пулковская, д.6а*

© Московский государственный  
технический университет ГА, 2015

## Содержание

1. Становление и развитие менеджмента. ....	4 стр.
2. Деловая игра "Менеджер XXI". ....	6 стр.
3. Деловая игра "Проектирование структуры управления организацией" .....	7 стр.
4. Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации .....	9 стр.
5. Руководство и лидерство .....	11 стр.
6. Установление целей в организации .....	12 стр.
7. Управленческие решения	13 стр.
8. Теоретические аспекты управления персоналом	14 стр.
9. Организационная культура	19 стр.
10. Деловая этика	21 стр.
Тесты рубежного контроля .....	23 стр.
Глоссарий .....	30 стр.

## 1. Становление и развитие менеджмента

Задания:

1. Соотнесите предложенные ниже категории и понятия:

Таблица 1

Рационалистический подход	Данная концепция разработана в конце 60-х гг. Она не отвергает прежних достижений управленческой науки. Конкретные условия требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов в менеджменте, т.к. одни и те же действия в различных условиях могут дать прямо противоположные результаты. Подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильных и слабых сторон. Это способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.
Процессный подход	При таком подходе предприятие рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем в зависимости от обстановки действуют не только менеджеры, но и весь коллектив. Такой подход указывает на многомерность организации и необходимость учета множества внутренних и внешних переменных.
Рациональная бюрократия	Управление производством на основе изучения трудовых операций на рабочих местах, хронометраж, выявление приемов и способов работы, ведущих к росту производительности и интенсивности труда. Применение оплаты рабочей силы по двум ставкам: меньшей — при невыполнении нормы и значительно большей — при ее перевыполнении. Расстановка рабочих в зависимости от способностей и физической силы.
Школа человеческих отношений	Концепция включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитые под влиянием совершенствования военного производства в годы перед Первой мировой войной. В эту концепцию входят положения: о необходимости глубокого разделения труда по функциональному признаку, строгая иерархия, четко очерченные права и обязанности на базе принятых норм и правил, конкурсная система подбора сотрудников.
Системный подход	Один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время. В нем функции управления рассматриваются не в отдельности, а как взаимосвязанные между собой. Такой подход базируется на основных положениях административной школы управления.
Ситуационный подход	Подход к управлению, ориентированный технику и функции организации, но и на человека. Использование интеллектуального потенциала человека в интересах организации, создание обстановки, способствующей раскрытию его индивидуальных способностей, творчества, изобретательности, стремления к достижению целей организации. Гибкость и гармония в отношениях между менеджером и работниками, управление не на основе формальных инструкций, а руководствуясь конкретными условиями и обстановкой.

2. Соотнесите принципы научных подходов управления с именами их основоположников.

Таблица 2

Принципы научных подходов	Основоположники
Формирование принципа универсальности менеджмента	Честер Бернард, Питер Друкер
Формулирование принципа специализации	Сократ
Создание штаба	Суворов А.В.
Делегирование полномочий	Никколо Макиавелли
Создание принципа массового согласия, целеустремленность в организации, определение качеств руководителя	Диоклетиан
Применение принципа специализации к промышленным рабочим, расчет оплаты труда, потребности "экономического" человека	Платон
Принципы обучения и воспитания воинов. Наука побеждать	Александр Македонский
Генезис капитала, процесс труда и увеличение стоимости, рабочий день и его границы, кооперация, разделение труда, мануфактура, машины и крупная промышленность, формы и системы заработной платы.	Адам Смит
Основы научного менеджмента. Исследование затрат рабочего времени, введение двойной системы оплаты работ, места и роли менеджера в функционировании организации.	Элтон Мэйо
Принципы рациональной бюрократии	Фредерик Тейлор
Использование психологии в менеджменте	Хьюго Манстерберг
Управление как особый вид деятельности: техническая, коммерческая, финансовая, деятельность безопасности, управление. Разработал принципы управления, от которых зависит успех управления, указал на необходимость преподавания менеджмента.	Макс Вебер
Социологическая концепция групповых устремлений, школа человеческих отношений, мотивы человеческой деятельности.	Карл Маркс
Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации, групповой подход к решению проблем.	Мери П. Фоллет
Модель стратегического планирования	Честер Бернард
Системный подход к управлению, концепция "7 - S"	Игорь Ансофф

3. Ситуация для анализа.

Изучите предложенную преподавателем ситуацию.

Вопросы для обсуждения:

1. К какому направлению развития менеджмента следует отнести эксперимент в "Вольво"?
2. Есть ли что-либо общее между хоторнскими экспериментами и данной

ситуации? Проведите параллели (влияние обстановки в стране и регионе на результаты экспериментов; цели нововведений; роль неформальных отношений в малой группе).

3. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

4. Если бы эксперимент в "Вольво" ограничился одной группой или цехом, был ли он успешным? Ответ аргументируйте.

## 2. Менеджер XXI века

*Деловая игра: "Оценка деловых и личностных качеств руководителя"*

*Описание деловой игры.*

В организации появились вакантные должности: исполнительный директор, финансовый директор, начальник отдела, художник, звукооператор. На каждую вакантную должность претендует несколько человек.

*Постановка задачи.*

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.

2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

*Методические указания:*

1. Участникам игры дать оценку деловых и личностных качеств. Оцениваемые качества приведены в таблице 3.

2. Соотнеся результаты с листом оценки деловых и личностных качеств (табл.3), определить на какую должность может претендовать игрок.

3. Далее строится социограмма по каждому претенденту. Сравнение результатов построения социограмм позволяет выбрать лучшего из претендентов на обозначенную должность.

Таблица 3

Лист оценки деловых и личностных качеств

№ П/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	2	3	4	5	6	7	8
	Принципиальность						
	Чувство долга						
	Принципиальный подход к делу						
	Предприимчивость						
	Воля						
	Настойчивость						
	Способность доводить дело до конца						
	Требовательность к себе						
	Требовательность к подчиненным						
	Чувство ответственности						
	Производительность труда						

Качество труда Решительность Энергичность Трудолюбие Способность создать сплоченный коллектив Добросовестность Дисциплинированность Способность поддерживать высокую дисциплину Самостоятельность в принятии решения Забота о людях Инициатива Новаторство Опыт работы Знания в области техники и технологии Знания в области экономики Знания в области организации и управления Знания в области психологии Знания в области социологии Знания в области педагогики Конкретные знания в области выполняемой работы Общее образование Культурный уровень Отношение к повышению своей деловой квалификации Отношение к повышению квалификации подчиненных Здоровье Работоспособность Чувство собственного достоинства Справедливость Честность Самообладание и выдержка Способность находить выход из затруднительных положений Коммуникабельность Моральная устойчивость Скромность Чувство юмора Авторитет как специалиста Авторитет как руководителя Авторитет как воспитателя Авторитет как человека									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Условные обозначения:

П — президент

И — исполнительный директор

Ф — финансовый директор

Т — начальник отдела

Х — художник

З — звукооператор

### 3. Проектирование структуры управления организацией

*Задания:*

#### 1. Анализ типов организационных структур.

Существует ли структура, самая оптимальная для любой организации?

По приведенным структурам управления предприятиями (раздаточный материал) установите, к какому типу структур они относятся. Ответ обоснуйте.

#### 2. Проектирование структуры управления организацией.

*Постановка задачи: изучив текст представленный преподавателем*

#### 1. Постройте схему функционально-целевой модели системы управления

организацией.

2. Перечислите основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.
3. Постройте схему организационной структуры.
4. Исходя из изменений внешней и внутренней среды, определите комплекс новых управленческих задач.
5. В соответствии с проведением реорганизационных мероприятий, смене стратегических ориентиров спроектируйте новую организационную структуру управления организации.

*Методические указания:*

1. В связи с тем, что функциональные подсистемы являются комплексными, их необходимо подразделить на более простые подсистемы, функции которых, как правило, выполняют отдельные подразделения (рис.1).
2. При построении схемы организационной структуры системы управления использовать в качестве примера схемы, изложенные в задании 1, демонстрирующие типы структур организаций.

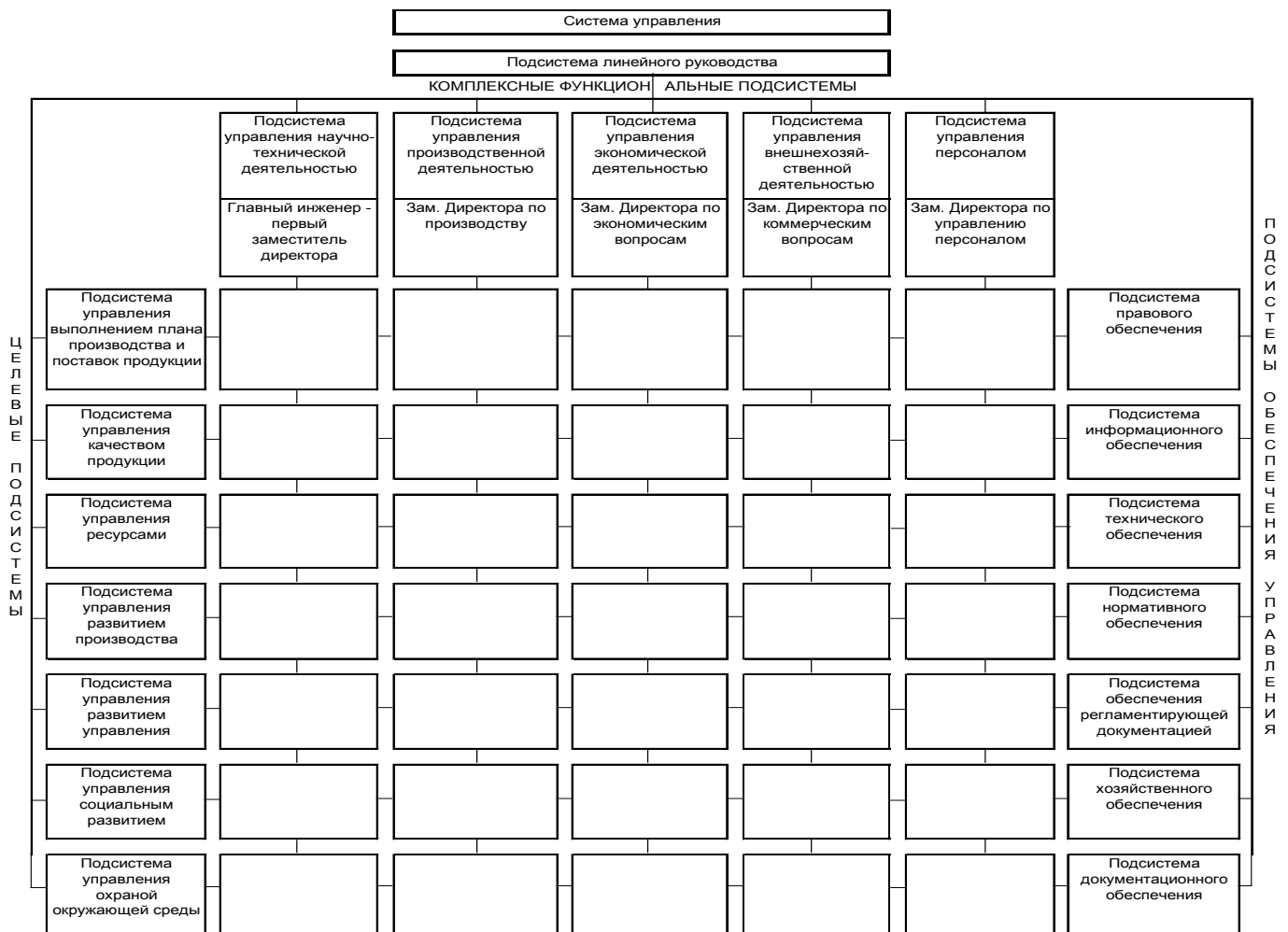


Рис. 1. Схема функционально-целевой модели системы управления промышленной



организации

#### 4. Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации

Задания:

1. Дайте определение следующих понятий:

Таблица 4

Оппонент	Противоборство двух или нескольких сторон, каждая из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы
Объект конфликта	Практические действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса
Конфликтная ситуация	Субъект, непосредственно вовлеченный в конфликт, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от основных, исходных или по сравнению с вашими
Инцидент	Предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликт
Цели конфликта	Столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями
Конфликт	Межгрупповое или межличностное противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии
*Сущность конфликта	Субъективные мотивы участников конфликта, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами

2. Укажите причины возникновения конфликтных ситуаций, характерные для следующих типов межличностных отношений:

Таблица 5

	Типы межличностных отношений		Причины возникновения конфликтных <i>ситуаций</i>
1	Нравственные	1	Невыполнение обязанностей, как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненных
2	Коммуникативные	2	Характерологические недостатки отдельных членов коллектива
3	Психологические	3	Нарушение управленческих норм, функций, правил
4	Правовые	4	Низкая этическая культура
5	Организационно-управленческие	5	Несоблюдение норм делового и неформального общения

### 3. Ситуации "Анализ конфликта".

*Описание ситуации и постановка задачи.*

1. Изучите описание ситуаций, предложенных преподавателем и составьте карту конфликта.
2. Обсудите опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудите достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

*Методические указания:*

Анализ конфликта включает в себя выявление вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают? На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации — составление карты конфликта (рис. 2).

Карта конфликта - это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

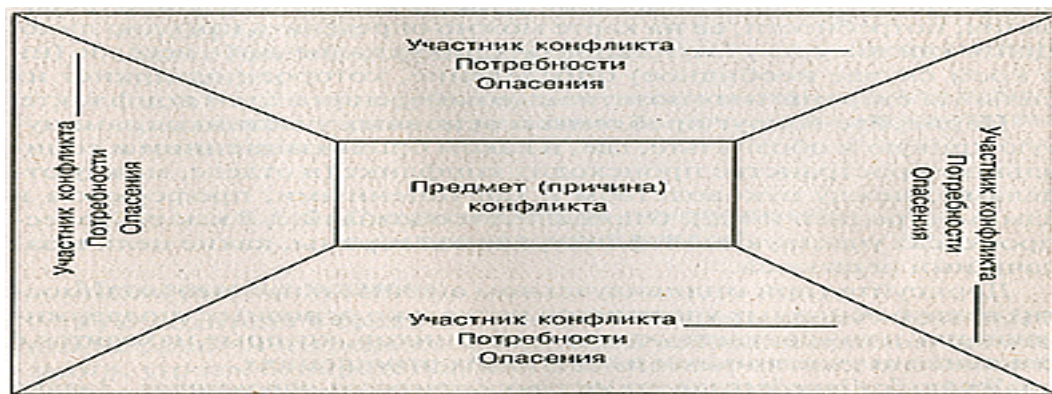


Рис. 2. Карта конфликта.

*Карта конфликта составляется в три этапа.*

**Этап 1.** Определение предмета конфликта. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

**Этап 2.** Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто

является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае небидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются. Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов.

## 5. Руководство и лидерство



Рис. 3. Дерево решений в модели ситуационного лидерства Врума -Яго.

ТМ - требования к методу;	ВП - вероятность подчинения;
ТО - требования к обязательствам;	ОЦ - общность целей;
ИЛ - информированность лидера;	ВК - вероятность конфликта;
СП - структурированность проблемы;	ИП - информированность подчиненных.

Обозначения: **————** высокий уровень аспекта проблемы;  
 ————— низкий уровень аспекта проблемы

*Задание:* анализ ситуации по лидерству.

*Постановка задачи и описание ситуации.*

Используя модель ситуационного лидерства Врума-Яго (рис.3), определите стиль принятия решения в ситуации, предложенной преподавателем.

*Методические указания:*

1. Оцените аспекты проблемы сначала самостоятельно, затем малой группой. Оформите результаты ответов, используя таблицу 6.
2. Составьте дерево принятия решений в данной ситуации в модели ситуационного лидерства Врума-Яго.

Таблица 6

Аспекты проблемы	Возможные оценки	Ответы	
		Индивидуальные	малой группы
ТМ	Исключительно высокая		
ТО	Очень высокая		
ИЛ	Возможно низкая		
СП	Отсутствует		
ВП	Возможно низкая		
ОЦ	Имеется		
ВК	Имеется		
ИП	Может быть имеется		
Наиболее эффективный стиль лидерства и решения:			

## 6. Установление целей в организации

*Постановка задачи:* Постройте систему целей:

- вуза, где Вы обучаетесь;
- предприятия (организации), где Вы проходили производственную практику;
- созданной Вами фирмы, где Вы являетесь генеральным директором.

*Методические указания:*

Сформулируйте миссию предлагаемой организации. Заполните таблицу 7.

Используя знания о структуре организации, постройте дерево целей.

Таблица 7

Общие цели, которые в равной мере разделяются членами организации	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволят выполнить специфические цели или задачи.
1.	1. 2.	1. 2. 3. 4.

## 7. Управленческие решения

*Задание:*

Используя знания, полученные из теоретического курса, определите, к какому типу решений относятся предлагаемые:

Таблица 8

Решение	Программируемое	Непрограммируемое
1. Наем заведующим лаборатории специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.		
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.		
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам за девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.		
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.		
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.		
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.		
7. Определение годовичного задания для аспиранта вуза.		
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.		
9. Решение командира корабля о взлете авиалайнера.		
10. Выбор правлением компании места для строительства аэропорта в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.		

*"Управленческие решения и культура труда руководителя"*

*Постановка задачи:*

1. Рассмотрите предложенную ситуацию.
2. Оцените качество исполнения ролей в команде (каждый показатель оценивается по трехбалльной системе).
3. Оцените активность выступающей группы.

*Методические указания:*

1. Ознакомьтесь с исходной ситуацией, предложенной преподавателем.
2. Распределите исполнение ролей.
3. Оцените разбор ситуации командой согласно параметрам оценки, представленных в табл. 9. Выступление каждой командой строго регламентируется (5 минут, для дискуссий по выступлению - 3-5 минут).

Таблица 9

#### Активность команды

Параметры оценки	1	2	3	4	5
1. Правильность и оригинальность идей					
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
3. Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
4. Активность команды					
5. Корректность взаимоотношений					

*Задание: построение "дерева решений".*

Постановка задачи:

1. Изучите предложенную ситуацию.
2. Постройте "дерево решений", охватывающее все возможные варианты управленческих решений.

## 8. Теоретические аспекты управления персоналом

*Задание: Организация деятельности службы управления персоналом (СУП) предприятия.*

Постановка задачи.

I. По имеющейся схеме организационной структуры Службы управления персоналом (СУП) для конкретной организации (численность персонала 1500 человек) и примерному составу выполняемых функций управления персоналом нужно определить: численность специалистов службы управления персоналом и ее распределение между подразделениями СУП. А также ответить на вопрос: существует ли необходимость пересмотра организационной структуры СУП и соответствующей корректировки распределения численности в рамках нового состава подразделений?

2. Определить функциональные взаимосвязи службы управления персоналом с другими подразделениями организации.

*Исходные данные:*

1. Схема организационной структуры СУП с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления (табл.10).

2. Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности СУП (табл. 11).

3. Варианты соотношения трудоемкости функций управления,

выполняемых различными подразделениями в рамках СУП (табл. 12).

4. Состав функциональных подразделений и должностных лиц:

1. Юридический отдел.
2. Отдел безопасности.
3. Канцелярия.
4. Финансово-экономический отдел.
5. Отдел маркетинга.
6. Отдел по технике безопасности и охране труда.
7. Бухгалтерия.
8. Служба управления персоналом.
9. Руководитель службы управления персоналом.
10. Руководитель организации.

Таблица 10

Схема организационной структуры службы управления персоналом

Подразделение найма и увольнения персонала	Подразделение планирования персонала	Подразделение развития персонала	Подразделение мотивации труда	Подразделение юридических услуг	Подразделение социальных льгот и выплат
--	--------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---



Таблица 11

## Соотношение общей численности персонала и численности специалистов СУП

Общая чис-сть персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5%	1,0-1,5%	1,9-2,3%
1500 человек	?	?	?

Таблица 12

## Соотношение трудоемкости выполнения функций управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом					
	найма и увольнения	планирова ния	Развития персонала	Мотивации труда	Юридически х	Соц. Льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ					
1 -и вариант	10%	40%	30%	5%	10%	5%
2-й вариант	15%	25%	15%	20%	10%	15%
3-й вариант	15%	15%	50%	12%	3%	5%

*Методические указания:*

1. Проанализировав организационную структуру СУП (табл. 10), а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, выбрать по табл.11 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 12 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям СУП.

2. Функциональные взаимосвязи представить в виде табл.13. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций. Применяются следующие символы:

О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У -участвует в выполнении данной функции;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ.



**Схема функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями организации и должностными лицами**

Наименование функций УП	Функциональные подразделения и должностные лица									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Оформление и учет приема, увольнений и перемещений										
2. Информационное обеспечение системы кадрового управления										
3. Статистика персонала ....										

*Задание: "Выбор стратегии управления персоналом"*

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Например, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

*Постановка задачи:*

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

*Методические указания:* После ознакомления с содержанием таблицы предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на Ваш взгляд, соответствуют данной стратегии организации.

### Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание - росту производительности	
Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста.	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются.	

## 9. Организационная культура

*Задание: «Выявление преобладающего типа организационной культуры»*

*Исходные данные и постановка задачи:*

- Изучите описание организационной культуры организации, предложенной преподавателем.
- Предлагаемые десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает данную организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в предложенной к рассмотрению организации.

1. Основное дело руководства — это ...

- А. организация производства и поиск рынков сбыта;
- Б. направлять работу и повышать эффективность;
- В. делегирование ответственности и координация работы подразделений;
- Г. инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. формальные и безличные;
- Б. редкие, в письменной форме;
- В. личные;
- Г. частные и неформальные.

3. Контроль в основном основан на:

- А. планах и формальных процедурах;
- Б. достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем;
- В. показателях сбыта продукции;
- Г. бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация чаще основана на:

- А. чувстве принадлежности к команде и командных ценностях;
- Б. надежде на повышение;
- В. личных оценках;
- Г. повышении статуса.

5. Организационная структура в основном:

- А. неформальная;
- Б. централизованная, функциональная;
- В. децентрализованная и линейно-штабная;
- Г. кроссфункциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности:

- А. доминирование и подавление сопротивления;
- Б. рациональность и поддержание порядка;
- В. защита интересов членов организации;
- Г. достижение целей подразделения.

7. Люди работают в основном, чтобы:

- А. соответствовать представлениям о «правильном» поведении;
- Б. получать удовлетворение от работы;
- В. решать проблемы и вносить вклад в общее дело;
- Г. сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- А. взаимных интересах и общности;
- Б. сотрудничестве;
- В. конкуренции;
- Г. соглашениях и соблюдении буквы закона.

9. Власть в основном основана на:

- А. компетентности, опыте и знаниях;
- Б. способности поддерживать дисциплину и порядок;
- В. должностной позиции;
- Г. способности и желании помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном за:

- А. способность добиваться результата и побеждать;
- Б. следование правилам и процедурам;
- В. помощь другим людям;
- Г. вклад в достижение целей организации.

Решение:

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы

отметили в опроснике (табл. 20). Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв).

Таблица 15

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

#### *Постановка задачи:*

Сформулировать составляющие содержания отношений организационной культуры, составить ее описание в соответствующих терминах.

#### *Методические указания:*

1. Индивидуально заполнить прилагаемую форму 1 «Организационная культура».
2. В малых группах составить общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.
3. Выработать сводное для всей группы описание ее культуры.

*Форма 1*

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

#### I. Важные разделяемые верования и предположения

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

#### II. Разделяемые вещи материального мира

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

#### III. Разделяемые выражения

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

#### IV. Разделяемые действия

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

#### V. Разделяемые мысли и чувства

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### 10. Деловая этика

#### *Деловая игра «Оказание давления»*

##### *Описание деловой игры:*

И.И. Иванов — многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П. П. Петров — завянутый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась. В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто.

Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов — член этого клуба и председатель отборочной комиссии.

Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака».

Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба.

Через несколько дней после собеседования Петров случайно

встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

*Постановка задачи:*

Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии. Вопросы для обсуждения:

Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?

Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?

Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

*Методические указания:* каждая подгруппа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы. Обсудите ситуацию группой.

*Задание: ситуация «Критика»*

*Описание ситуации:* ниже представлен диалог руководителя с подчиненным.

*Постановка задачи:* на основании представленного диалога руководителя с подчиненными участникам игры следует установить, какие правила критики нарушает руководитель. После анализа ситуации и ответов на поставленные вопросы участники должны сформулировать основные правила критики и составить логическую схему последовательности их применения.

*Методические указания:*

1. Сформировать основные правила критики.
2. Сделать анализ представленного выше варианта деловой беседы и выделить те моменты диалога, в которых руководитель отдела нарушает правила критики.
3. По каждому из выделенных моментов установить, в чем именно проявилось нарушение и каковы должны быть действия руководителя в конкретной ситуации.
4. Определить такую последовательность применения правил критики, которая наилучшим образом помогает конструктивному восприятию критических замечаний. При этом участники должны ответить на вопрос, имел ли право руководитель на критику в данной ситуации.

## Тест 1. Становление и развитие менеджмента

Таблица 16

1. Менеджмент – это:	- искусство управлять предприятием; - научная деятельность; - способность человека управлять другими людьми; - область деятельности, сочетающая искусство управления и науку управления.
2. Представителем теории «Человеческих отношений» не является:	- Чертер Бернард; - Оливер Шерлдон; - Хьюго Манстерберг; - Макс Вебер.
3. «Хоторнские эксперименты» проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик»	- Фредериком У. Тейлором; - Анри Файолем; - Максом Вебером; - Элтоном Мэйо.
4. Основоположником научного управления считается:	- Лилиан Гилберт; - Фредерик У. Тейлор; - Френк Гилбрет; - Джеймс Муни.
5. Представителем административного управленческого подхода является:	- Фредерик У. Тейлор; - Чертер Бернард; - Анри Файоль; - Лилиан и Френк Гилберты.
6. Макс Вебер - представитель	- Классической школы; - школы человеческих отношений; - школы науки управления.
7. На современном этапе теория управления развивается в соответствии со следующими тенденциями. Отметьте неверную тенденцию:	- значимость материальной, технологической базы; - демократизация управления; - либерализация управления; - интернационализация управления.
8. Поведенческий подход – составляющая часть	- классической школы; - школы «человеческих отношений»; - школы управления.
9. Отметьте характеристику, которая не соответствует характеристике формализованной организации по Макс Веберу:	- разделение труда; - скалярный принцип распределения должностей и позиций; - должностные лица избираются; - администраторы являются субъектом строгих правил.
10. Отметьте базовый элемент, который Анри Файоль не включил в управленческую функцию, работая над построением структуры организации:	- координация; - саморегуляция; - планирование; - организация; - распоряжение; - контролирование.
11. «Управлять означает предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». - охарактеризовал процесс управления	- Анри Файоль; - Зигмунд Фрейд; - Элтон Мэйо; - Оливер Шелдон.

12. Классическая школа управления подразделена на две исторические философии управления. Отметьте их:	- научный управленческий подход; - человеческие отношения; - административный управленческий подход; - экономический управленческий подход; - ситуационный подход.
---	--

## Тест. 2. Организационная структура

1. Отметьте элементы, характеризующие производственную структуру организации.

Таблица 17

	Верно	Неверно
1. Состав структурных единиц (подразделений) организации		
2. Специализация структурных единиц		
3. Аппарат управления		
4. Уровень кооперирования между структурными единицами при выполнении производственной программы		
5. Состав служб, занимающихся непроизводственной деятельностью		
6. Длительность производственного цикла изготовления продукции		

2. Определите тип приведенной структуры управления организацией:



Рис.4. Организационная структура.





Рис. 5. Организационная структура.

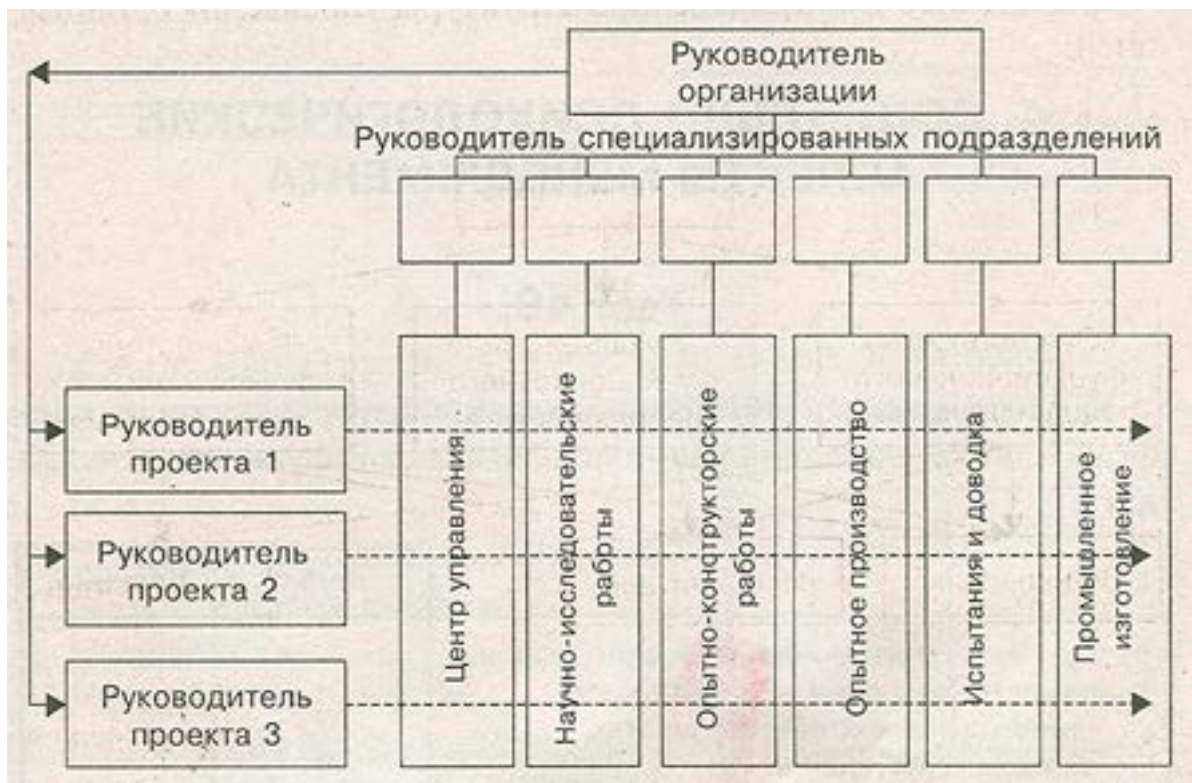


Рис. 6. Организационная структура.

### Тест 3.1. Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. Стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, вкалывать на всю катушку, не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые щекочут нервы?

14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более считайте, что можете попытать силы в предпринимательстве.

**Тест 3.2.** Отметьте в соответствующей графе, какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер».

Таблица 18

	Верно	Неверно
1. Лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.		
2. Самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности.		

3.Субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка.		
4. Все перечисленное относится к категории «менеджер»		
5. Все ответы неверны		

### Тест 3.3. Навыки управляющего

В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена.

Ответ: вариант *A* — для управляющих среднего звена,  
*B* — для управляющих низшего звена,  
*B* — для управляющих высшего эшелона.

Таблица 19

Оценка навыков менеджера

Степень значимости	A	B	B
1	Умение спланировать	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать	Умение спланировать
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать трезвые решения

### Тест 4. Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации

1. Укажите элементы, составляющие структуру конфликта:

- 1) организационная структура предприятия;
- 2) цели конфликта;
- 3) причина конфликта;
- 4) психологические особенности личности;
- 5) объект конфликтной ситуации;
- 6) оппоненты;
- 7) повод столкновения.

2. Соотнесите типы и причины конфликтов:

Тип конфликта	Причина конфликта
Внутриличностный	• Отличия в темпераменте, типе личности
Межличностный	• Конкуренция за получение группой ограниченных ресурсов
Межгрупповой	• Фрустрация
Организационный	• Конфликт между формальной и неформальной организациями

## 3. Соотнесите типы и причины конфликтов:

Тип конфликта	Причина конфликта
Внутриличностный Межличностный Межгрупповой Организационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конфликты между линейным и штабным персоналом</li> <li>• одновременное стремление личности к достижению и избежанию цели</li> <li>• коммуникативные барьеры, искажающие информацию</li> <li>• определение ценности вклада группы в решение задач организации.</li> </ul>

## 4. Соотнесите типы и причины конфликтов:

Тип конфликта	Причина конфликта
Внутриличностный Межличностный Межгрупповой Организационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необходимость играть одновременно несколько ролей;</li> <li>• конфликт по поводу выпуска конкурирующих товаров;</li> <li>• недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами;</li> <li>• дефицит информации.</li> </ul>

## 5. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при низком значении «Напористости» и низком значении «Партнерства»:

- 1) приспособление; 2) избегание; 3) сотрудничество; 4) компромисс; 5) конфронтация.

## 6. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при низком значении «Напористости» и высоком значении «Партнерства»:

- 1) избегание; 2) конфронтация; 3) приспособление; 4) компромисс; 5) сотрудничество.

## 7. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при высоком значении «Напористости» и высоком значении «Партнерства»:

- 1) компромисс; 2) приспособление; 3) избегание; 4) конфронтация; 5) сотрудничество.

## 8. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на первой стадии — появление проблемы:

- 1) процедуры с участием третьей стороны;
- 2) дискуссионное обсуждение проблемы;
- 3) принятие решения третьей стороной;
- 4) единоличное решение руководителя;
- 5) встречи с целью обмена информацией.

## 9. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на второй стадии — усиление встречных действий:

- 1) переговоры, основанные на распространении интересов;
- 2) встречи с целью обмена информацией;
- 3) процедуры с участием третьей стороны;
- 4) единоличное решение руководителя;
- 5) принятие решения третьей стороной.

## 10. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на последней стадии — активные конфликтные действия:

- 1) принятие решения третьей стороной;
- 2) единоличное решение руководителя;

- 3) встречи с целью обмена информацией;
- 4) дискуссионное обсуждение проблемы;
- 5) процедуры с участием третьей стороны.

## Тест 5

1. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «руководитель» и не относится к понятию «лидер»?

- 1) выдвигается неофициально;
- 2) выполняет несколько социальных ролей;
- 3) назначается официально;
- 4) имеет психологическую природу;
- 5) даны права и полномочия законом.

2. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «лидер» и не относится к понятию «руководитель»?

- 1) не является обладателем права полномочий;
- 2) несет перед законом ответственность за деятельность группы;
- 3) выдвигается неофициально;
- 4) имеет психологическую природу;
- 5) имеет организационную природу.

3. Соотнесите стили руководства и методы управления?

Стиль руководства	Метод управления
Авторитарный	Попустительский
Демократический	Коллегиальный
Анархический	Директивный

4. Согласно какой теории руководства и лидерства лидерами рождаются, а не становятся?

- 1) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
- 2) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь-цель»;
- 3) теория «великих людей»;
- 4) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара;
- 5) теория В. Вруума и Ф. Йеттона.

5. Согласно какой теории руководства и лидерства должны применяться стили руководства, соответствующие конкретной ситуации?

- 1) теория «великих людей»;
- 2) теория В. Вруума и Ф. Йеттона;
- 3) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
- 4) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»;
- 5) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара.

6. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «лидер» и не относится к понятию «руководитель»?

- 1) даны права и полномочия законом;
- 2) выдвигается неофициально;
- 3) выполняет несколько социальных ролей;
- 4) не несет ответственности перед законом за работу группы;
- 5) выполняет несколько социальных ролей.

## Глоссарий

Вожак - самый авторитетный член группы, обладает даром внушения и убеждения. Может влиять на членов группы словом, жестом, взглядом.

Глобальная цель управления - максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

Звенья управления - структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их.

Значение менеджмента - оценка роли менеджмента, имеет две стороны: первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организаций; вторая, определяющая огромное влияние менеджмента на развитие общества в целом.

Имидж менеджера - его образ, представляемый людьми; комплекс его внешних и внутренних качеств, являющихся достоянием общественности.

Инцидент - это практические (конфликтные) действия участников (сторон) конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса.

Конфликт - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида в межличностных взаимодействиях, связанных с острыми эмоциональными переживаниями.

Лидер - пользуется меньшим авторитетом, чем вождь, побуждает к действию не только внушением и убеждением, но и личным примером.

Лидерство - способность вести за собой людей, психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе.

Линейный руководитель - руководитель подразделения, занимающийся основной для данной организации деятельностью, и несущий ответственность за реализацию целей организации.

Личностный подход к руководству - подход в изучении стиля руководства, основным направлением которого является поиск определенного набора личностных качеств руководителя, определяющего эффективность руководства.

Менеджеры - руководители различных уровней, занимающие постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. Менеджер - наемный работник, занимающий руководящую должность в организации.

Менеджмент - управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Это один из видов деятельности человека. В менеджменте как в системе выделяют три его грани: воздействие субъекта на объект управления; воздействие на объект с четко определенной целью или механизм достижения

цели; руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления. Менеджменту как процессу присущи грани: выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых функциями управления (планирования, организации, мотивации, контроля); принятие и реализация управленческих решений; переработка и выработка информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Объект конфликта - это предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию или конфликт.

Организационная структура - состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей).

Подход к менеджменту - система взглядов, способ, метод решения проблем управления; выделяют различные подходы к менеджменту: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, административный, поведенческий, ситуационный, эмпирический, затратный, сбытовой, производственный, статический, инновационный и др.

Причины конфликта - явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Проблемная ситуация - это ситуация, характеризующаяся разбалансированностью в системе (задача, мотив, объект, с одной стороны, и личные возможности, условия среды, с другой стороны).

Производственная структура предприятия - совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих процесс преобразования "входа" (ресурсов) системы в ее "выход" (готовый продукт) с заданными параметрами.

Руководство - интеллектуальная и физическая деятельность с целью выполнения подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

Синергетический эффект - результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь.

Система - единое целое, составленное из частей, в широком смысле - правильность расположения частей, определенный порядок.

Системный подход - основа методологии менеджмента. В общей форме суть системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве ее внешних и внутренних связей. Такой подход свидетельствует о многомерности организации и необходимости учета множества внутренних и внешних переменных.

Ситуативный лидер - носитель личностных качеств, имеющих значение только в какой-то конкретной ситуации (торжественное собрание, юбилей, поход и т.п.)

Ситуационный подход - способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильные и слабые стороны; менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления. Ситуационный подход это не набор каких-то конкретных мер, это способ мышления об организационных проблемах и методах их решения.

Социометрия - метод изучения структуры межличностных отношений в группе, основанный на формулировке "любых вопросов".

Стиль управления - устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленного на выполнение миссии организации и определяемого объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

Уровни (ступени) управления - последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу вверх.

Функциональный руководитель - руководитель подразделения, обеспечивающего нормальное функционирование линейных подразделений.

Хоторнские эксперименты - научные исследования, в результате которых получены доказательства важности и необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками организации.

Цели - осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.

Эффективность управления - результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.