

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского

Кафедра менеджмента, предпринимательства и экономической
безопасности в АПК

Н. Н. АНИКИЕНКО

И. А. САВЧЕНКО

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания

для практических занятий и самостоятельной работы для студентов
направления подготовки 38.03.02 – «Менеджмент»
очного и заочного обучения

Молодежный 2020

УДК 005(072)
А 64

Рассмотрено на заседании кафедры «Менеджмента, предпринимательства и права» Института экономики, управления и прикладной информатики ИрГАУ им. А. А. Ежевского

Рекомендовано к изданию: протокол № 2 от 21.10.2020 г.

Аникиенко, Н. Н.

Менеджмент : методические указания для практических занятий и самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.03.02 – «Менеджмент» очного и заочного обучения / Н. Н. Аникиенко, И. А. Савченко ; Иркут. гос. аграр. ун-т им. А. А. Ежевского. – Молодежный : Изд-во ИрГАУ, 2020 – 23 с.

Методические указания по дисциплине «Менеджмент» предназначены для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент и содержат задачи и задания для выполнения контрольных работ, рефератов, самостоятельного изучения данной дисциплины.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи освоения дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	6
5. Содержание учебной дисциплины.....	8
6. Самостоятельная работа студентов.....	10
7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	17
8. Глоссарий.....	18

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоение дисциплины «Менеджмент»: получение студентами специальных знаний и навыков, необходимых для дальнейшего обучения по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, для работы в организациях малого, среднего и крупного бизнеса в качестве руководителя (менеджера).

Задачи:

- Рассмотреть сущность менеджмента, его объекта и условий, в которых он функционирует, содержания процесса менеджмента;
- рассмотреть сущность и содержание процессов управления, руководства, предпринимательства и менеджмента;
- рассмотреть основные принципы, методы, закономерности и функции менеджмента;
- изучить способы и методы организации предприятий, определения их миссии, целей, задач, стратегии и тактики функционирования объекта менеджмента, выбора эффективного стиля руководства и лидерства, навыков управления.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Менеджмент» находится в части формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина изучается в 3 семестре очной формы обучения, 2 курс заочной формы обучения.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть знаниями, умениями и навыками в целях приобретения следующих компетенций:

Код компетенции	Результаты освоения ОП	Индикаторы компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
-----------------	------------------------	------------------------	---

ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ИД-2 <small>опк-3</small> Обосновывает, разрабатывает и реализует организационно-управленческие решения.	знать: - основные понятия и виды организационно-управленческих решений; уметь: - разработать и реализовать организационно-управленческие решения. владеть: - навыками разработки и реализации организационно-управленческих решений
--------------	---	--	---

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов – 3 з.е.

4.1. Объем дисциплины и виды учебной работы:

4.1.1. Очная форма обучения: Семестр – 3, вид отчетности – зачет с оценкой (3 семестр).

Вид учебной работы	Объем часов / зачетных единиц	Объем часов / зачетных единиц
	всего	3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины	108/3	108/3
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	44	44
в том числе:		
Лекции (Л)	14	14
Семинарские занятия (СЗ)	30	30
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
Самостоятельная работа:	64	64
Курсовой проект (КП) ¹	-	-

¹ На курсовой проект (работу) выделяется не менее одной зачетной единицы трудоёмкости (36 часов)

Курсовая работа (КР) ²	-	-
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (Р)	-	-
Эссе (Э)	-	-
Контрольная работа	30	30
Самостоятельное изучение разделов	-	-
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	34	34
Подготовка и сдача экзамена ²	-	-
Подготовка и сдача зачета	-	-

4.1.2. Заочная форма обучения: Курс – 2, вид отчетности – зачет с оценкой (2 курс).

Вид учебной работы	Объем часов / зачетных единиц	Объем часов / зачетных единиц
	всего	2 курс
Общая трудоемкость дисциплины	108/3	108/3
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	10	10
в том числе:		
Лекции (Л)	4	4
Семинарские занятия (СЗ)	6	6
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
Самостоятельная работа:	98	98
Курсовой проект (КП) ³	-	-
Курсовая работа (КР) ⁴	-	-
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (Р)	-	-
Эссе (Э)	-	-
Контрольная работа	30	30
Самостоятельное изучение разделов	40	40
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	28	28
Подготовка и сдача экзамена ²	-	-
Подготовка и сдача зачета	-	-

² На экзамен по дисциплине выделяется одна зачётная единица (36 часов)

³ На курсовой проект (работу) выделяется не менее одной зачётной единицы трудоёмкости (36 часов)

⁴ На экзамен по дисциплине выделяется одна зачётная единица (36 часов)

5. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества часов и видов учебных занятий:

5.1.1 Очная форма обучения:

№ п/п	Раздел, тема, содержание дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную и трудоемкость (в часах)				Формы текущей, промежуточной аттестации
		Лекции (Л)	Практ (семинарские)	лаборат.раб (ЛР)	самост.раб (СРС)	
1	2	3	4	5	6	7
3 семестр						
1.	Сущность менеджмента.	2	4		10	
2.	История развития менеджмента.	2	4		10	
3.	Внутренняя и внешняя среда организации.	2	4		10	
4.	Управленческая этика и социальная ответственность организации.	2	4		10	Реферат
5.	Структуры управления.	2	4		10	
6.	Мотивация персонала в организации.	2	4		10	
7.	Коммуникации в организации.	2	6		8	Тест
Зачет						
Итого за 3 семестр		14	30		64	
Итого по дисциплине		14	30		64	
				108		

5.1.2 Заочная форма обучения:

№ п/п	Раздел, тема, содержание дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную и трудоемкость (в часах)				Формы текущей, промежуточной аттестации
		Лекции (Л)	Практ (семинарские)	лаборат.раб (ЛР)	самост.раб (СРС)	
1	2	3	4	5	6	7
2 курс						

1.	Сущность менеджмента.	1	1		10	Выполнение контрольной работы
2.	История развития менеджмента.	1	1		13	
3.	Внутренняя и внешняя среда организации.	1	1		15	
4.	Управленческая этика и социальная ответственность организации.	1	1		15	
5.	Структуры управления.		1		15	
6.	Мотивация персонала в организации.		0,5		15	
7.	Коммуникации в организации.		0,5		15	
	Зачет					
	Итого за 2 курс	4	6		98	
	Итого по дисциплине	4	6		98	
					108	

6. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ.

ДЛЯ СТУДЕНТОВ-ЗАОЧНИКОВ ВАЖНОЕ!!!!!!

Выбрать номер контрольной работы по сумме последних двух цифр зачетной книжки. Под каждым номером по два вопроса.

Также, необходимо решить тест по дисциплине.

Темы контрольных работ Для дисциплины «Менеджмент»

1. Характеристика и виды организационных структур управления.
2. Власть и лидерство: сущность и значение.
3. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
4. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
5. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
6. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
7. Основные методы определения эффективности управления.
8. Основные модели принятия решений.
9. Реинжиниринг: характеристика и значение.
10. Характеристика тайм-менеджмента.
11. Виды рисков в менеджменте.
12. Основные модели менеджмента (понимание западной, евразийской, азиатской, японской и др. моделей).
13. Теории мотивации (Маслоу, Аткинсон, Адамс, Врум, Лок, Скиннер, Портер - Лоулер).
14. Современные тенденции в развитии теории управления.
15. Контроль как функция менеджмента.

16. Корпоративная культура.
17. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
18. Система принятия решений в организации.
19. Управление человеческими ресурсами (административные, экономические, социологические, социально-психологические, психологические методы).
20. Природа конфликта в организации. Типы, причины и последствия конфликта.
21. Информационное обеспечение управления организацией.
22. Роль коммуникаций в управлении.
23. Лидерство в системе менеджмента.
24. Культура делового общения.
25. Социальная ответственность менеджмента.

Структура и содержание контрольной работы

Реферат должен содержать следующие разделы:

1. Титульный лист. Титульный лист реферата должен включать: наименование вуза, факультета, кафедры; наименование дисциплины; название темы; ФИО студента и преподавателя; год выполнения.

2. Оглавление. В данном элементе приводится заголовок всех структурных элементов реферата.

3. Введение. Во введении дается краткая оценка современного состояния исследуемого вопроса, обосновывается теоретическая и практическая актуальность проблемы, формулируются цель и задачи работы. Общий текст введения не должен превышать двух-трех страниц.

4. Основная часть. Содержание основной части определяется заданием и включает одну тему реферата. Тема основной части должна быть раскрыта полностью, широко. Общий текст основной части должен быть 10-15 стр. машинописного текста А4 (с интервалом в 1,5 строки), шрифт не менее 14 пт.

5. Заключение. Заключение должно содержать выводы по всей работе реферата. Общий текст заключения не должен превышать двух-трех страниц.

6. Список литературы. Список должен содержать перечень источников, использованных при выполнении реферата (не менее 10 источников за последние 5 лет).

Критерии оценки реферата:

- **25-30 баллов**, если студент выступает с самостоятельно подготовленным докладом на 10 минут с использованием презентации по теме, отвечает грамотно на все заданные вопросы, демонстрирует умение публично выступать перед аудиторией, участвует в дискуссии по другим докладам;

- **20-25 баллов**, если студент выступает с самостоятельно подготовленным докладом, использует презентацию при этом, слабо отвечает на вопросы и имеет ошибки в презентации, участвует в дискуссии;

- **15-20 баллов**, если при подготовке доклада студент не смог осветить обозначенную проблему, не уложился в регламент, не смог ответить на большую часть заданных вопросов, не проявлял активность в обсуждении других докладов;

- **0-15 баллов**, если студент не справился с подготовкой доклада, не участвовал в дискуссии по другим докладам конференции, не задавал вопросов докладчикам.

Максимальное количество баллов – 30.

Тест

по дисциплине «Менеджмент»

Тестовое задание предназначено для комплексной проверки усвоения студентами основных положений дисциплины «Менеджмент»

Тесты составлены по всем темам программы учебной дисциплины «Менеджмент» включают вопросы и ответы к ним. Правильными могут быть несколько из предложенных ответов.

Один правильный ответ оценивается в один балл.

Максимальное количество баллов – 30.

1. Правильно ли следующие определение: «Менеджмент – совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем»?

- а) да;
- б) нет.

2. Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что он

- а) является собственником ценных бумаг;
- б) работает ради получения прибыли
- в) руководит коммерческим предприятием
- г) берет на себя личную ответственность за совершение сделок
- д) имеет самостоятельность в ведении хозяйственных операций.
- е) живет мыслями о своем бизнесе

3.Создание магазина по продаже полочек, стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:

- а) развития продукта
- б) снятия сливок
- в) вертикальной интеграции
- г) горизонтальной диверсификации
- д) флангового охвата

4. Среди сил Портера присутствуют:

- а) товары-заменители
- б) сила менеджмента компании

- в) сила потребителей в торговле
- г) сила государственного регулирования
- д) прочие

5. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько):

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации
- д) угроз для бизнеса

6. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик (выберите две из пяти):

- а) привлекательность отрасли
- б) интенсивность соперничества
- в) темп роста спроса
- г) доля рынка
- д) благоприятные возможности для бизнеса

7. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

8. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

9. Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным
- д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

10. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) обмен ресурсами с внешней средой
- б) сильное лидерство
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- г) правильный подбор персонала
- д) готовность пересмотреть свою миссию.

11. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- д) точность формулировок.

12. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

- а) да
- б) нет

13. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) правилах, определяемых руководством организации
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) особенностях производства
- д) законодательстве.

14. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько)?

- а) распределение властных полномочий
- б) обучение персонала
- в) определение потребностей в повышении квалификации персонала
- г) изменение организационной структуры
- д) управление конфликтами в организации.

15. Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения
- б) поддержания
- в) обращения к врачу
- г) смены работы
- д) регулирования.

16. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько):

- а) упрощение управленческих коммуникаций
- б) гибкость и адаптивность
- в) усиление управленческой вертикали
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов
- д) межфункциональная интеграция деятельности

17. . В компании производящей мебель работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Норма контроля (норма управляемости) Генерального директора составляет :

- а) 10
- б) 11
- в) 12
- г) 13
- д) 90

18. Качество продукции или услуг определяется:

- а) стандартами, принятыми в отрасли
- б) высшим менеджментом организации
- в) экономичностью организационной структуры
- г) ценой продукции или услуг
- д) реакцией потребителей.

19. Организация как система не включает в себя следующий аспект

- а) маркетинговый;
- б) производственный)
- в) технический
- г) макроэкономический

20. Надежность компании с точки зрения платежеспособности – это

- а) анализ финансовой устойчивости;
- б) анализ финансовых коэффициентов;
- в) экспресс-анализ;
- г) анализ ликвидности баланса.

21. В самоменеджмент включают:

- а) поддержание добрых отношений с коллегами;
- б) поиск работы;
- в) тайм-менеджмент;
- г) управление личной безопасностью.

22. Может быть реорганизовано или ликвидировано по решению Правительства РФ

- а) ООО
- б) производственный кооператив
- в) казенное предприятие
- г) ЗАО

23. Какие модели менеджмента вы знаете?

- а) Китайская;
- б) Американская
- в) Японская
- г) Швейцарская

24. Соединение иерархических уровней в организации – это

- а) горизонтальные связи
- б) линейные связи
- в) функциональные связи
- г) вертикальные связи

25. Исследование существующих организационно-структурных единиц предполагает

- а) анализ структуры информации;
- б) анализ процессов управления
- в) анализ организационной структуры
- г) анализ целей компании

26. Процесс передачи информации от одного объекта к другому называется

- а) мотивация;
- б) коммуникация;
- в) координация;
- г) синхронизация.

27. миссия организации выражает ее

- а) ближайшие планы;
- б) долгосрочные цели;
- в) средства достижения целей;
- г) смысл существования, высшее предназначение.

28. Развитие специализации в организации может развиваться по направлению:

- а) матричному;
- б) горизонтальному;
- в) диагональному;
- г) к центру организации.

29. Стилъ руководства, характеризующийся централизацией власти, единоначалием, чрезмерной требовательностью, методами принуждения называется

- а) диктаторский;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) демократический.

30. Структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения называется

- а) централизованная;
- б) органическая.
- в) бюрократическая;
- г) децентрализованная;

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:

7.1.1. Основная литература:

1. [Маслова, Е. Л.](https://e.lanbook.com/book/93291) Менеджмент: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / Е. Л. Маслова. - Москва : Дашков и К, 2016. - 336 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93291>.
2. [Маслова, Е. Л.](https://e.lanbook.com/book/93441) Теория менеджмента [Электронный ресурс] / Е. Л. Маслова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 160 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93441>.
3. Юкаева, В.С. Менеджмент [Электронный ресурс] / В. С. Юкаева. - Москва : Дашков и К, 2016. – 103 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93366>.

7.1.2 Дополнительная литература

1. Анопченко, Т.Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры : учебное пособие / Т.Ю. Анопченко, А.М. Григан, А.А. Лысоченко. — 4-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2019. — 282 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/119253>
2. Маслова, Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]:учебник / Е.Л. Маслова. — М. :ИТК «Дашков и К», 2018. — 333 с. — Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/689060>.
3. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами [Электронный ресурс] / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2012. - 407 с. Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=5533

8. Глоссарий

Анализ кадрового потенциала - первый этап кадрового планирования, заключающийся в определении совокупных характеристик рабочей силы, имеющейся на предприятии. Содержит сведения о численности кадров по категориям и должностям об образовательном и квалификационном уровне работников, демографические сведения, сведения по стажу, анализ обеспеченности кадрами различных подразделений, спецификации выполняемых работ и рабочих мест, сведения по обороту и текучести кадров и т.п. На основе данных анализа кадрового потенциала разрабатываются перспективные и долгосрочные планы работы с персоналом организации.

Анализ рабочего места - это комплекс мероприятий, направленных на изучение всей совокупности характеристик рабочего места как элемента производственной системы, с учетом всего многообразия присущих рабочему месту свойств и функциональных взаимосвязей. Различают следующие уровни анализа рабочего места: организационный, технический, условий труда и техники безопасности. Анализ рабочего места является одним из этапов аттестации рабочих мест, но может быть отдельной процедурой в системе деятельности по совершенствованию деятельности организационных процессов.

Аттестация рабочих мест - необходимый элемент современных систем управления персоналом, представляет собой совокупность процедур, служащих для повышения эффективности деятельности организации и совершенствования организационных структур за счет рационализации распределения обязанностей как между подразделениями, так и внутри подразделений, ликвидации дублирования работ, выявления оптимальной численности персонала, а также за счет повышения эффективности рабочих мест и уровня их безопасности. Результаты аттестации рабочих мест документируются в форме паспорта (сертификата) рабочего места, используются при разработке положений о структурном подразделении, должностных инструкций, планов технической и технологической модернизации, конструировании и реконструкции рабочих мест.

Бизнес (в стратегическом менеджменте) – конкретный продукт отраслевой ассортиментной группы, выпускаемый компанией для конкретного рыночного сегмента

Бизнес-портфель – вся совокупность стратегических бизнес-групп (или отдельных бизнесов) реализуемых компанией.

Высвобождение персонала - один из методов совершенствования состава и структуры персонала предприятия, заключающийся в устранении излишней численности персонала и его качественного несоответствия предъявляемым требованиям.

Должность - установленная (конституированная) социальная роль (совокупность обязанностей, полномочий и ответственности), выполняемая работником в организации. **Извещение** - распространение организацией-работодателем в той или иной форме информации об имеющихся вакансиях и основных требованиях, предъявляемых к их соискателям.

Информационный стандарт рабочего места (ИСАРМ) - стандартизированная анкета для количественной и качественной оценки рабочих процессов, присущих данному рабочему месту. С помощью анкет ИСАРМ выявляется полный перечень функций, выполняемых работником на данном рабочем месте, факторы, влияющие на результативность рабочего места, определяются пути оптимизации организации рабочего места, уточняются квалификационные требования к работнику.

Кадровое планирование - составная часть общего стратегического и оперативного планирования предприятия и одна из важнейших функций управления персоналом. Включает в себя определение перспективной и текущей потребностей в кадрах необходимых специальностей и квалификаций, а также комплекс мер по совершенствованию состава и структуры персонала для достижения поставленных перед предприятием целей. По периоду упреждения различают перспективное, среднесрочное и краткосрочное планирование.

Корпоративные стратегии – стратегии определяющие развитие корпорации в целом, как совокупности взаимосвязанных бизнесов (или бизнес-групп).

Конкурентные стратегии (бизнес-стратегии) – определяют характеристики конкурентного преимущества, которое компания хочет достичь и характеристики рынка, на котором позиционируются эти конкурентные преимущества.

Лист аттестационный - документ, в котором содержится решение аттестационной комиссии с оценкой работы аттестуемого. Оформляется в соответствии с требованиями “Положения об аттестации” и вместе с характеристикой (отзывом) хранится в личном деле работника.

Менеджмент - деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая, см. - *Управление предприятием*.

Метод - (от греческого - путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза) Способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности.

Миссия - главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Модель "менеджмента услуг" - разработана американским специалистом Р.Норманном. Модель "менеджмента услуг" включает в себя пять составляющих - сегмент рынка, концепцию услуги, систему оказания услуг, образ фирмы, ее философию и культуру. Модель значительно облегчает продвижение услуги потребителям.

Мотив - внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Мотивация (функция) - процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.

Мотивация трудовая есть процесс выбора и обоснования способа участия работника в трудовой деятельности. Складывается в результате взаимодействия потребностей индивида, функциональных состояний личности и внешних побуждений-стимулов.

Найм персонала - в широкой трактовке этого термина - совокупность мероприятий и процедур, различной степени формализации, направленных на удовлетворение потребностей предприятия (организации) в работниках необходимых специальностей и квалификаций. В этом списке различают внутренний найм, т.е. удовлетворение потребностей в персонале за счет внутренних людских ресурсов предприятия, и внешний найм - привлечение кадров со стороны. Различают также временный найм - найм работника на определенное время и найм работника на неопределенное время.

Под наймом (в узком значении этого термина) понимается документальное оформление взаимоотношений между работником и работодателем.

Неформальная организация - спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, "членство" в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним, поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов - потребности в общении, защите и др.

Ожидание (в теории менеджмента) - способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека, в менеджменте популярна теория ожиданий Виктора Врума (см. Мескон М. и др. "Основы менеджмента", 1992).

Отбор персонала - комплекс мероприятий, предпринимаемых для выявления оптимальных кандидатов на имеющиеся вакантные рабочие места из числа претендентов.

Переменная заработная плата - часть заработной платы, размер которой, в отличие от тарифа, не является постоянной и изменяется в зависимости от личной производительности работника, роста его потенциала и других факторов.

Планирование карьеры - 1. Элемент системы управления персоналом, призванный обеспечить стратегические кадровые потребности предприятия, а также мотивацию работников к долговременному сотрудничеству с данным предприятием (организацией), к постоянному повышению своего профессионального уровня. Планирование карьеры представляет собой определение последовательности должностных позиций сотрудника на время его работы на данном предприятии. Планирование карьеры производится службами

управления персоналом на основании имеющегося кадрового плана, системы подготовки и переподготовки кадров, данных аттестации персонала при обязательном согласовании с самим работником. 2. Личностные ожидания (притязания) индивида на достижение им определенного должностного или профессионального уровня в рамках избранной им карьеры.

Подбор кадров - комплекс мероприятий, предпринимаемых организацией-работодателем в целях привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и поведенческими программами, адекватными требованиям, предъявляемым к вакантной должности, и не противоречащими корпоративной культуре организации.

Портфельные стратегии (корпоративные) – стратегии, определяющие общие характеристики портфеля бизнесов корпорации, с точки зрения отношения обязательств к доходу и способности корпорации выплачивать дивиденды.

Подсистема - составная часть системы более высокого уровня.

Потребность - состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования. Неудовлетворенная потребность вызывает в организме человека определенную психологическую напряженность, спадающую при полном удовлетворении потребности. Понимание потребности людей - половина успеха для любого бизнеса. Кликнув по термину, вы узнаете, что Церковь (в отличие от самой веры в Высший разум) - тоже бизнес (и бизнес успешно развивающийся, благодаря правильному пониманию потребностей верующих), поскольку предоставляет конкретные услуги за вполне конкретные деньги.

Потребность в уважении - одна из высших потребностей человека в модели иерархии потребностей А.Маслоу. Если к персоналу относятся уважительно, люди в организации, скорее всего, будут трудиться с высокой самоотдачей.

Процессный подход - управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

Программа развития персонала - совокупность мероприятий по развитию персонала организации (предприятия), рассчитанная на определенный временной период деятельности организации и подчиненная достижению обозначенных целей.

Рабочее место - пространственная зона, оснащенная необходимыми материально-техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работника или группы работников, а также совокупность всех видов выполняемых работником функций. Рабочие места подразделяются по степени специализации - на специальные и универсальные, по значимости - на основные и вспомогательные, по типу выполняемых работ - на рабочие места рабочих и рабочие места служащих.

Рабочее место служащего - это элемент системы управления предприятием, предназначенный для выполнения функций, обусловленных

разделением процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Развитие персонала - один из важнейших аспектов управления персоналом, направленный на непрерывное совершенствование характеристик работников предприятия (организации). В отличие от элемента неотеaylorовской системы управления трудом - подготовки и переподготовки кадров - развитие персонала представляет собой непрерывный процесс не только профессионального, но и личностного развития работников, комплекс мероприятий, осуществляемый как в явных (курсы, семинары, самообучение), так и в скрытых (должностная и функциональная ротация, профессионально-организационная адаптация, участие работников в управлении производством и т.п.) формах. ориентированный не столько на потребности конкретного рабочего места, сколько на цели всей организации. Целями развития персонала являются обеспечение опережающего уровня квалификации имеющегося персонала, укрепление корпоративной культуры и конкурентоспособности организации.

Расстановка кадров - распределение и перераспределение кадров в организационной структуре предприятия в целях наиболее полного использования потенциала каждого сотрудника, его дальнейшего развития, улучшения морально-психологического климата в коллективе. Для оптимизации расстановки кадров применяют метод социальной инженерии, соционические, социометрические и психологические методы.

Ротация должностная - процесс перемещения работников от одной должностной позиции к другой внутри одного предприятия. Различают горизонтальную (перемещение работников на одном должностном уровне), вертикальную (перемещение на более высокий или низкий должностной уровень) и смешанную (перемещение на иной должностной уровень в другое подразделение). В настоящее время ротация персонала является неотъемлемым элементом инновационного управления трудом, поскольку она способствует более полному раскрытию творческого потенциала работников, обеспечивает востребованность полученных ими в ходе подготовки и переподготовки знаний, умений и навыков, служит одним из методов скрытого повышения квалификации. Система ротации персонала в организации (на предприятии) разрабатывается структурами управления персоналом на основе кадрового планирования, анализа рабочих мест, системы планирования карьеры и программ развития персонала.

Ротация функциональная - процесс замены должностных обязанностей работника (выполняемых им рабочих операций, функций) в рамках его должности (рабочего места).

Самоменеджмент - относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

Синергия (в стратегическом менеджменте) – дополнительные стратегические преимущества, которые возникают при реализации нескольких направлений бизнеса в рамках одной компании, за счет взаимодополняемости продукции и услуг и/или использования общих ресурсов.

Система - единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого.

Система взглядов на менеджмент, парадигма управления - концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.

Система управления - подсистема более крупного образования (образованного целого - системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них - корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

Системный подход - общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как *система* взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

Ситуационный анализ - процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. Методология ситуационного анализа - ситуационный подход, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - SWOT-анализ.

Ситуационный подход - концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.

Содержательные теории мотивации - психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его потребностей. Одна из наиболее известных - иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

Способности - индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике для выполнения различных видов деятельности.

Среда косвенного воздействия - факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать политику, экономику, технологию, географию и т.п.

Среда прямого воздействия - факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.

Стратегическое видение - современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 - 15 лет.

Стратегическое планирование - процесс разработки долгосрочной стратегии. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как оценка потенциала фирмы и анализ внешней среды. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта, о чем можно узнать, кликнув по термину.

Стратегии развития (корпоративные) – стратегии, определяющие общие тенденции развития бизнес-портфеля (рост, стабилизация, уменьшения масштабов деятельности, ликвидация и т.д.).

Стратегия - общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление долговременных конкурентных преимуществ (у личности, компании).

Тариф (базовая заработная плата) - относительно постоянная часть заработной платы, величина которой определяется значимостью данного рабочего места в структуре организации, состоянием внутреннего и внешнего рынка труда, действиями конкурентов. Для бюджетных организаций тариф определяется Единой государственной тарифной системой.

Тестирование - процесс диагностического исследования с помощью теста (комплекса тестов). Проводится на основе сравнения индивидуальных показателей с системой норм или среднестатистических показателей персонала. Различают психологическое тестирование (тестирование интеллекта, способностей, личностных характеристик и т.п.), медицинское (физических характеристик) и практическое (навыков, опыта и способностей выполнять ту или иную работу).

Требования к идеальному работнику - совокупность критериев, используемых в процедурах найма для отбора оптимального кандидата на то или иное вакантное рабочее место. Разрабатывается в форме "профиля требований" или "портрета идеального сотрудника". Включают в себя профессионально-квалификационные критерии (общее и специальное образование, специальные навыки опыт работы); демографические критерии (возраст, пол, место жительства, наличие/отсутствие детей, семьи, и т.п.); социально-психологические (поведенческие программы, интересы, особенности мышления, темперамент и т.п.) и другие критерии. Хорошо составленные требования к идеальному работнику позволяют повысить эффективность отбора кадров, оптимизировать расстановку и адаптацию вновь принятого персонала.

Трудовой договор (контракт) - письменное соглашение между работником и работодателем, по которому трудящийся обязуется выполнять работы по определенной специальности, квалификации или должности, а работодатель обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечить условия труда и социальные гарантии, предусмотренные трудовым законодательством и соглашением сторон.

Управление адаптацией - комплекс мер, предпринимаемых организацией работодателем по оптимизации процесса первичной и вторичной адаптации работников.

Функции управления - составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют общими функциями управления, чтобы отличать их от специальных функций, таких как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

Функция НИОКР (относится к специальным функциям управления) - функция, в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться даже в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля - основная сфера деятельности фирмы.

Явное повышение квалификации - повышение профессионально-личностных характеристик работников, производимое в явных формах (курсы, семинары, стажировки и т.п.) как внутри, так и вне предприятия (организации).