

## *Tema 6*

- 62. Поняття «організація».
- 63. Загальні характеристики організації.
- 64. Горизонтальний поділ праці.
- 65. Вертикальний поділ праці.
- 66. Внутрішні перемінні організації.
- 67. Зовнішнє середовище організації.
- 68. Фактори прямого впливу на організацію.
- 69. Фактори непрямого впливу на організацію.
- 70. Поняття комунікації в організації.
- 71. Види комунікацій в організації.
- 72. Процес обміну інформацією.
- 73. Труднощі, що виникають в організаційних комунікаціях.
- 74. Труднощі, що виникають в міжособистісних комунікаціях.
- 75. Категорії прийняття рішень.
- 76. Фактори, що впливають на процес ухвалення рішення.
- 77. Рішення, що приймаються в умовах визначеності.
- 78. Рішення, що приймаються в умовах ризику.
- 79. Рішення, що приймаються в умовах невизначеності.
- 80. Рішення, що приймаються під час зміни середовища.
- 81. Рациональне рішення проблем.
- 82. Процес стратегічного планування.
- 83. Процес стратегічного планування, як логічний ланцюжок.
- 84. Ціннісні орієнтації, що впливають на прийняття управлінських рішень.

85. Стратегічна альтернатива «обмежений ріст», у рамках якої функціонує підприємство.

86. Стратегічна альтернатива «ріст», у рамках якої функціонує підприємство.

87. Стратегічна альтернатива «скорочення», у рамках якої функціонує підприємство.

## *Tema 7*

- 88. Аспекти організаційного процесу.
- 89. Лінійні повноваження.
- 90. Штабні повноваження.
- 91. Процес проєктування організації.
- 92. Характеристики бюрократичної структури організації.
- 93. Характеристики функціональної департаменталізації.
- 94. Характеристики дивізіональної структури організації.
- 95. Характеристики адаптивної структури організації.
- 96. Підвіди дивізіональної структури.
- 97. Підвіди адаптивної структури.
- 98. Централізовані організації.
- 99. Децентралізовані організації.
- 100. Змістовні теорії мотивації.
- 101. Процесуальні теорії мотивації.
- 102. Теорія Маслоу.
- 103. Теорія Макклеланда.
- 104. Теорія Герцберга.
- 105. Теорія Чекання.
- 106. Теорія Справедливості.
- 107. Теорія Портера – Лоулера.

## *Tema 8*

### **. Понятие «организация».**

**Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей или задач. Для создания организации необходимо: как минимум 2-е людей, считающих себя частью группы; определение хотя бы одной цели; наличие членов группы работающих вместе для достижения целей. Данное определение характерно для формальной организации.

### **Общие характеристики организации.**

**Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей или задач. Для создания организации необходимо: как минимум 2-е людей, считающих себя частью группы; определение хотя бы одной цели; наличие членов группы работающих вместе для достижения целей. Данное определение характерно для формальной организации.

## *108. Формальна організація.*

### *109. Неформальна організація.*

#### *110. Види формальних організацій.*

##### *111. Причини вступу в неформальну організацію.*

##### *112. Форми влади в теорії керування організацією.*

##### *113. Влада, заснована на примусі.*

##### *114. Влада, заснована на винагороді.*

##### *115. Експертна влада.*

##### *116. Еталонна влада (харизма).*

##### *117. Законна влада або традиційна.*

##### *118. Основні підходи в теорії лідерства.*

##### *119. Підхід у теорії лідерства з позиції особистих якостей.*

##### *120. Поведінковий підхід у теорії лідерства.*

##### *121. Ситуаційний підхід або підхід орієнтований на реальність.*

##### *122. Методи класифікації стилів керівництва.*

##### *123. Класифікація стилів керівництва в поведінковому підході Дугласа МакГрегора.*

##### *124. Класифікація системи стилів керівництва Лайкerta.*

##### *125. Система «Експлуататорська» – авторитарна в класифікації стилів керівництва.*

##### *126. Система «Прихильно» – авторитарна в класифікації стилів керівництва.*

##### *127. Система «Консультивативно» – демократична в класифікації стилів керівництва.*

##### *128. Система, заснована на участі в класифікації стилів керівництва.*

## *Tema 9*

### *129. Класи проектної документації на програмне забезпечення.*

### *130. Користувальницькі вимоги до проектної документації на програмне забезпечення.*

### *131. Системні вимоги до проектної документації на програмне забезпечення.*

### *132. Проектна системна специфікація на програмне забезпечення.*

### *133. Функціональні вимоги до програмної системи.*

### *134. Нефункціональні вимоги до програмної системи.*

### *135. Вимоги предметної області програмної системи.*

### *136. Групи нефункціональних вимог.*

### *137. Вимоги до продукту.*

### *138. Організаційні вимоги.*

### *139. Зовнішні вимоги.*

### *140. Процес розробки вимог.*

### *141. Основні етапи процесу розробки вимог.*

### *142. Корпоративний стандарт.*

### *143. Критерій якості.*

### *144. Рекомендація.*

### *145. Програмне забезпечення.*

### *146. Програмний продукт.*

### *147. Засоби комунікації.*

## *Tema 10*

### *148. Технічна документація до програмного й апаратного забезпечення.*

### *149. Документи, що регламентують діяльність підприємства.*

### *150. Розподіл за функціональною ознакою ділових листів.*

## **Горизонтальное разделение труда.**

*Горизонтальное разделение труда.* Это разделение всей работы на составляющие компоненты. В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Классическим образцом горизонтального разделения труда является на производственном предприятии - маркетинг, производство, финансы.

## **Вертикальное разделение труда.**

*Вертикальное разделение труда.* Сводится к координации работы других людей в подразделениях организации, и составляет сущность управления.

## **Внутренние переменные организации.**

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации - цели, структура, задачи, технология и люди.

## **Внешняя среда организации.**

*Зависимость от внешней среды.* Организации полностью зависят от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь. Внешняя среда включает в себя экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и др. составляющие.

## **Факторы прямого воздействия на организацию.**

Внешняя среда организации включает в себя потребителей, конкурентов, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации.

Характеристики внешней среды:

- взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

- сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

- подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;

- неопределенность внешней среды - это функция количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации.

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Вышеперечисленные характеристики описывают факторы, как прямого так и косвенного воздействия.

Факторы, действующие на организацию из вне делятся на прямые и косвенные.

*Среда (факторы) прямого воздействия* - это поставщики, материалы, капитал, трудовые ресурсы, законы и государственные органы, потребители, конкуренты.

*Среда (факторы) косвенного воздействия* - это технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, отношения с местным населением

В то время как факторы внешней среды, описанные выше в той или иной степени, влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличаются повышенной сложностью. Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те или иные конкретные факторы окружения.

*Факторы международного окружения.* Развитие управления международным бизнесом. Разновидности международного бизнеса (экспорт, лицензирование, совместные предприятия, прямые капиталовложения, многонациональные корпорации). А также факторы международной среды (культура, экономика, законы и гос регулирование, политическая обстановка).

Факторы косвенного воздействия на организацию.

*Среда (факторы) косвенного воздействия* - это технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, отношения с местным населением

Понятие коммуникации в организации.

*Коммуникации* - это обмен информацией между людьми.

Виды коммуникаций в организации.

Коммуникация осуществляется между уровнями и подразделениями организации.

Существуют следующие виды коммуникаций. Коммуникации по восходящей. Коммуникации между различными отделами или подразделениями. Коммуникации руководитель-подчиненный. Коммуникации руководитель - рабочая группа. Неформальные коммуникации.

Процесс обмена информацией.

В процессе обмена информацией можно выделить 4 базовых элемента:

- отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал, средство передачи информации;
- получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы следующие:

- зарождение идеи (формулировка идеи и отбор информации);
- кодирование и выбор канала (отправитель с помощью символов должен закодировать идею, использовав для этого слова, интонации, жесты. А также выбрать канал передачи сообщения, используя электронные каналы связи, речевые, текстовые, видео каналы);
- передача (отвечает за доставку сообщения);
- декодирование (перевод символов отправителя в мысли получателя).

Трудности, возникающие при организационных коммуникациях.

Прежде чем обсуждать препятствия на пути обмена информации рассмотрим две концепции - обратной связи и помех.

При наличии обратной связи, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Обратная связь способствует значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

*Шум* - это, то, что искажает информацию. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка до различий в восприятии. Из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Трудности, возникающие при межличностных коммуникациях.

Преграды на пути межличностных коммуникаций:

- семантические барьеры (семантика - это способ использования слов и значений, передаваемых словами);
- невербальные преграды - это улыбка, взгляд, мимика, жест, которые могут быть неверно истолкованы. К вербальным символам относятся слова;
- плохая обратная связь или ее отсутствие;
- неумение слушать.

Категории принятия решений.

Любое конкретное решение относится к одной из 3-х категорий:

- интуитивные решения - выбор, сделанный на основе того, что он правилен; лицо принимающее решение не занимается взвешиванием всех "за" и "против";
- решения, основанные на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом; человек использует знания о том, что было в сходных ситуациях, для прогнозирования результата альтернативных вариантов выбора в данной ситуации;
- рациональное решение - обосновывается объективным аналитическим процессом.

Факторы, влияющие на процесс принятия решения.

Существуют также другие факторы, влияющие на процесс принятия решения, к ним относятся:

- а) личностные оценки руководителя;
- б) среда принятия решения:

Решения, которые принимаются в условиях определенности.

- 1) решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов;

Решения, которые принимаются в условиях риска.

- 2) решения, принимаются в условиях риска, к ним относятся такие решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого из результатов известна;

Решения, которые принимаются в условиях неопределенности.

- 3) решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов;

Решения, которые принимаются во время изменения среды.

- 4) время и изменяющаяся среда. Ход времени обычно обуславливает изменение ситуации.

Рациональное решение проблем.

Процесс стратегического планирования.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования, как логическая цепочка.

85. Стратегическая альтернатива «ограниченный рост», в рамках которой функционирует предприятие.

86. Стратегическая альтернатива «рост», в рамках которой функционирует предприятие.

87. Стратегическая альтернатива «сокращение», в рамках которой функционирует предприятие.

#### Аспекты организационного процесса.

Имеется 2-а аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственной целям и стратегиям - структура организации; а другим - средство, посредством которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочия - делегирование. Делегирование - это средство, при помощи которого руководители распределяют среди сотрудников бесчисленные задачи. Если существенная задача не делегирована другому человеку, то руководитель вынужден выполнять ее сам.

#### Линейные полномочия.

*Линейные полномочия* - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью команд или цепью команд

#### Штабные полномочия.

Существует также *штабные полномочия* или штабной аппарат. К его основным функциям относится консультативный, обслуживающий и личный аппарат.

#### Процесс проектирования организации.

Любая организация представляет собой структуру. Задача руководителей - организовать структуру таким образом, чтобы организация наиболее эффективным способом достигала своих целей и задач. Проектирование организации состоит из следующих этапов:

- осуществление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии (в этом этапе решаются какие виды деятельности выполняются линейными подразделениями, а какие штабными);

- установление соотношения полномочий различных должностей, при этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие подразделения (для эффективного использования специализации и избежания перегрузки руководства);

- определение должностных обязанностей как совокупность определенных задач и функций и поручение их выполнение конкретным лицам.

#### Характеристики бюрократической структуры организации.

*Бюрократическая организационная структура* (или *традиционная классическая*) характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

*Отрицательные черты бюрократии:* неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников; возникновение трудностей, связанные с преувеличением значимости стандартных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее выполнение сотрудниками своих задач, выполнение запросов других подразделений этой организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью.

#### Характеристики функциональной департаментализации.

*Функциональная департаментализация* (рис.7.1) - это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Например: традиционные функциональные блоки компании - это отделы производства, маркетинга, финансов. Преимущества и недостатки функциональной департаментализации представлены в таблице 7.1.

#### Характеристики дивизиональной структуры организации.

*Дивизиональная структура* - деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам. Данная структура появилась в связи с трудностями, обусловленными размером фирмы, технологии, изменением внешней среды. Например: для создания нового отдела, уже существующие необходимо разбить на сотни подразделений и организовать цепь команд, подчинений и полномочий.

#### Характеристики адаптивной структуры организации.

*Адаптивные структуры* или *органические* - гибкий тип организации, приспособленные к быстрой смене внешних условий и появлению научноемких технологий. Появилась тогда, когда стремительно развивалась технология, быстро менялись проекты, менялась и внешняя среда. Данную структуру можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Существуют два основных типа органических структур.

а) *Проектная организация*- временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Основное преимущество в том, что она концентрирует все усилия на решении одной - единственной задачи.

б) *Матричная* (рис.7.6) - члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает - проектными полномочиями. Руководители проекта отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, планированию, составлению графиков выполнения относящихся к данному проекту. Для этого все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Основной недостаток -сложность структуры. Положительный момент - это ее гибкость, которую в других видах организации достичь нельзя.

## Подвиды дивизиональной структуры.

Данная структура включает в себя следующие подвиды структур.

а) Продуктовая ([рис.7.2](#)) - ориентирована на ассортимент производимой и реализуемой продукции;

б) Организационная ([рис.7.3](#)) - ориентирована на потребителя, для удовлетворения его потребностей. Каждое из подразделений ориентировано на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Например: банк взаимодействует с частными лицами, фирмами и организациями, трастовыми фирмами, другими банками, банками - респондентами и т.д.

в) Региональная ([рис.7.4](#)) - охватывает географические регионы в международном масштабе ([рис.7.5](#)). Организована по территориальному признаку. Например: МакДональдс.

## Централизованные организации

Улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытным руководителем.

Позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других.

Позволяет быстро и экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

## Децентрализованные организации

Помогает подготовке молодых руководителей, т.к. дает возможность принимать решения в начале карьеры.

Дает право принимать решение руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме.

Стимулирует инициативу. Т.к. работник отождествляет себя с организацией.

Позволяет управлять очень большой организацией.

## Содержательные теории мотивации.

**Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

*Содержательные теории мотивации* (табл.7.3) основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К таким теориям относятся теория Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлеланда, и Фредерика Герцберга.

### Процессуальные теории мотивации.

*Процессуальные теории мотивации* (табл.7.4) основываются, в первую очередь, на том как

---

ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К процессуальным теориям относятся: теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

#### Теория Маслоу.

Потребности делятся на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважения, самовыражения). И представляют 5-ти уровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

---

Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.

---

После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

#### . Теория МакКлеланда.

Три потребности, мотивирующие человека - это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность).

---

Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

---

Теория Герцберга.

Потребности делятся на гигиенические факторы (связаны с окружающей средой - удобное расположение, работа без больших напряжений, гибкий темп работ и гибкий график работы) и мотивации (связаны с характером и сущностью работы).

Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой.

Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.

Для того, чтобы мотивировать подчиненных, руководитель сам должен вникнуть в сущность работы.

Теория Ожидания.

Наличие активной потребности не является

единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать, как оценку данной личностью вероятности определенного события. (Ожидания в отношении затрат труда, ожидания в отношении результатов).

#### Теория Справедливости.

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотнося его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость и дисбаланс, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

#### 107. Теория Портера - Лоулера.

Комплексная теория мотивации, включающая в

себя теорию ожидания и теорию справедливости. Основывается на пяти переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждения и степень удовлетворения. Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

#### 108. Формальная организация.

Формальные группы подразделяются на два вида: командная группа и комитет или целевая группа.

Командная группа состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь, могут быть также руководителями.

Комитет или целевая группа состоит из лиц, работающих вместе над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

#### 109. Неформальная организация.

Неформальная организация - это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальной организации эти цели являются причиной существования такой неформальной организации.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде также организованы, у них есть иерархия, лидеры и задачи.

#### 110. Виды формальных организаций.

*Формальные группы* подразделяются на два вида: командная группа и комитет или целевая группа.

Командная группа состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь, могут быть также руководителями.

Комитет или целевая группа состоит из лиц, работающих вместе над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

## 111. Причины вступления в неформальную организацию.

К важнейшим причинам вступления в неформальную группу относятся:

- принадлежность (удовлетворение этой эмоциональной потребности является наиболее сильной);
- помощь (возможность обращаться за помощью к руководителю или другим членам группы);
- защита (защита в единстве людей и действует для опротестования действий руководства);
- общение (для выяснения скрываемой руководством информации);
- тесное общение и симпатия с теми с кем они общаются в группе;

## 112. Формы власти в теории управления организацией.

113-117

### 113. Власть, основанная на принуждении.

*Власть, основанная на принуждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности. Влияние через страх эффективны при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая требует больших затрат.

### 114. Власть, основанная на вознаграждении.

*Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Слабой стороной этого типа власти является определение предпочтения в выборе награды, которая вызывает действие.

### 115. Экспертная власть.

*Экспертная власть или компетенция.* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют ему удовлетворить потребность. Имеет самое широкое распространение, так как действует через разумную веру и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организации.

### 116. Эталонная власть (харизма).

*Эталонная власть* (власть примера или харизма). Характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Недостаток власти в том, что исполнитель слепо верит в пример, который может быть не идеальным.

## 117. Законная власть или традиционная.

*Законная или традиционная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг - подчиняться им. Приказания исполняют потому что это является традицией, которая учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Законная власть действенна тогда, когда подчиненный повинуется указаниям руководителя только потому что, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Самый распространенный тип власти, так как влияет через привитые культурой ценности. Недостаток в том, что эффективность традиций исчезает из-за меняющихся ценностей.

## 118. Основные подходы в теории лидерства.

119, 120, 121

## 119. Подход в теории лидерства с позиции личных качеств.

- с позиции личных качеств (данный подход сделал попытку определить соотношение между наличием личных качеств и эффективного руководства);

## 120. Поведенческий подход в теории лидерства.

- поведенческий подход (дал классификацию стилей руководства - манеры поведения с подчиненными - в континууме от авторитарного до либерального стиля);

## 121. Ситуационный подход или подход ориентированный на реальность.

- ситуационный подход или подход, ориентированный на реальность (определяет стили поведения и личные качества, которые наиболее соответствуют определенным ситуациям).

## 122. Методы классификации стилей руководства.

### 123. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе Дугласа МакГрегора.

Классификация стилей руководства в поведенческом подходе на основе теорий "X" и "Y" Дугласа МакГрегора представлены в таблице 8.1.

В высшей степени авторитарный или автократичный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию. Предположение автократа, которые МакГрегор назвал теорией "X", не принимают способностей исполнителей. Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, чьи предположения - теория "Y", предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным. Либеральный руководитель дает подчиненным практически полную свободу.

Таблица 8.1 - Классификация стилей руководства в поведенческом подходе на основе теорий X и Y Дугласа МакГрегора

| № | Теория "X"   | Теория "Y"  |
|---|--|---|
| 1 | Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы                               | Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.     |
| 2 | У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили | Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.                                      |
| 3 | Больше всего люди хотят защищенности   | Приобщения является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.   |
| 4 | Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.       | Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично. |

#### 124. Классификационная система стилей руководства Лайкерта.

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения автократичного и демократичного континуумов. Рэнсис Лайкерт и его коллеги из Мичиганского университета разработали альтернативную систему. Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу и на тех, кто ориентирован на человека.

Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную производительность и разработать систему вознаграждений для стимулирования желания работать усерднее.

Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений.

Как продолжение своих исследований Лайкерт предложил 4-ре базовых системы стиля лидерства, которые помогут классифицировать поведение руководителя.

#### 125. Система Эксплуататорско - авторитарная в классификации стилей руководства.

*Система 1. Эксплуататорско - авторитарная.* Эти руководители имеют характеристики автократа.

#### 126. Система Благосклонно - авторитарная в классификации стилей руководства.

*Система 2. Благосклонно - авторитарная.* Эти руководители поддерживают авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно участвовать в принятии решений.

#### 127. Система Консультативно - демократическая в классификации стилей руководства.

*Система 3. Консультативно - демократическая.* Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

128. Система, основанная на участии в классификации стилей руководства.

*Система 4.* Основана на участии. Является самой действенной. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение нетрадиционное и двустороннее. Лидеры этой системы соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория "Y"). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1.

129. Классы проектной документации на программное обеспечение.

130. Пользовательские требования к проектной документации на программное обеспечение.

1. *Пользовательские требования* - описание на естественном языке (плюс поясняющие диаграммы) функций, выполняемых системой, и ограничений, накладываемых на неё.

131. Системные требования к проектной документации на программное обеспечение.

2. *Системные требования* - детализированное описание системных функций и ограничений, которое иногда называют функциональной спецификацией. Она служит основой для заключения контракта между покупателем системы и разработчиками ПО.

132. Проектная системная спецификация на программное обеспечение.

3. *Проектная системная спецификация* - обобщённое описание структуры программной системы, которое будет основой для детализированного проектирования системы и её последующей реализации. Эта спецификация дополняет и детализирует спецификацию системных требований.

133. Функциональные требования к программной системе.

1. *Функциональные требования*. Это перечень сервисов, которые должна выполнять система, причём должно быть указано, как система реагирует на те или иные входные данные, как она

ведёт себя в определённых ситуациях и т.д. В некоторых случаях указывается, что система не должна делать.

134. Нефункциональные требования к программной системе.

2. *Нефункциональные требования*. Описывают характеристики системы и её окружения, а не поведение системы. Здесь также может быть приведён перечень ограничений, накладываемых на действия и функции, выполняемые системой. Они включают временные ограничения, ограничения на процесс разработки системы, стандарты и т.д.

135. Требования предметной области программной системы.

3. *Требования предметной области*. Характеризуют ту предметную область, где будет эксплуатироваться система. Эти требования могут быть функциональными и нефункциональными.

136. Группы нефункциональных требований.

## 137. Требования к продукту.

1. *Требования к продукту*. Описывают эксплуатационные свойства программного продукта. Сюда относятся требования к производительности системы, объёму необходимой памяти, надёжности (определяет частоту возможных сбоев в системе), переносимости системы на разные компьютерные платформы и удобству эксплуатации.

## 138. Организационные требования.

2. *Организационные требования*. Отображают политику и организационные процедуры заказчика и разработчика ПО. Они включают стандарты разработки программного продукта, требования к реализации ПО (т.е. к языку программирования и методам проектирования), выходные требования, которые определяют сроки изготовления программного продукта, и сопутствующую документацию.

## 139. Внешние требования.

3. *Внешние требования*. Учитывают факторы, внешние по отношению к разрабатываемой системе и процессу её разработки. Они включают требования, определяющие взаимодействие данной системы с другими системами, юридические требования, следование которым гарантирует, что система будет разрабатываться и функционировать в рамках существующего законодательства, а также этические требования. Последние должны гарантировать, что система будет приемлемой для пользователей или заказчика.

## 140. Процесс разработки требований.

*Разработка требований* - это процесс, включающий мероприятия, необходимые для создания и утверждения документа, содержащего спецификацию системных требований.

Различают четыре основных этапа процесса разработки требований: анализ технической осуществимости создания системы, формирование и анализ требований, специфицирование требований и создание соответствующей документации, а также аттестация этих требований.

## 141. Основные этапы процесса разработки требований.

1. *Анализ предметной области*. Аналитики должны изучить предметную область, где будет эксплуатироваться система.

2. *Сбор требований*. Это процесс взаимодействия с лицами, формирующими требования. Во время этого процесса продолжается анализ предметной области.

3. *Классификация требований*. На этом этапе бесформенный набор требований преобразуется в логически связанные группы требований.

4. *Разрешение противоречий*. Без сомнения, требования многочисленных лиц, занятых в процессе формирования требований, будут противоречивыми. На этом этапе определяются и разрешаются противоречия такого рода.

5. *Назначение приоритетов*. В любом наборе требований одни из них будут более важны, чем другие. На этом этапе совместно с лицами, формирующими требования, определяются наиболее важные требования.

6. *Проверка требований*. На этом этапе определяется их полнота, последовательность и непротиворечивость.

## 142. Корпоративный стандарт.

— документ, регламент, который предписывает выполнение требований или определенные действия в какой-либо частоповторяющейся или наиболее сложной ситуации. В качестве примера можно привести следующие ситуации и требования: телефонный разговор, внешний вид сотрудников, посещение клиента, оплата услуги.

## 143. Критерий качества.

— это **количественная характеристика** одного или нескольких свойств продукции, входящих в её качество, рассматриваемая применительно к определённым условиям её создания и эксплуатации или потребления.

## 144. Рекомендация.

- 1) письменный или устный благоприятный отзыв о человеке или фирме в форме поддержки его кандидатуры или деятельности;
- 2) совет, указание об определенном образе действий.

## 145. Программное обеспечение.

Под **программным обеспечением** обычно понимается некоторая совокупность программных средств, предназначенных для решения определённого круга задач

## 146. Программный продукт.

**Программный продукт** - это конкретная программа или программный комплекс.

## 147. Средствами коммуникации являются.

В коммуникациях, по **средствам её осуществления** принято выделять следующие основные её виды:

- верbalная коммуникация
- невербальная коммуникация, или коммуникация, осуществляемая в паралингвистическом дискурсе:<sup>[27]</sup>
  - коммуникация с помощью знаков
  - коммуникация с помощью жестов
  - коммуникация с помощью символов
  - коммуникация с помощью других паралингвистических средств (например, мимики, поз, и др.)

## 148. Техническая документация к программному и аппаратному обеспечению.

В состав технической документации как правило входят две основные части:

- Руководство пользователя (User's Guide), описание наиболее типичных пользовательских задач, ориентированное в основном на начинающих пользователей.
- Справочник пользователя (User's Reference), полное описание функциональности продукта.

## 149. Документы, регламентирующие деятельность предприятия.

Приказ, протокол, акт, докладная, объяснительная записка, письма, комерческий запрос

## 150. Деление по функциональному признаку деловых писем.

**По функциональному признаку** деловые письма делятся на инициативные письма и письма-ответы.