

Менеджмент – это	Управление – это
умение добиваться поставленных целей при помощи труда, интеллекта и мотивов поведения других людей	система взглядов, определяющая мышление управленцев и экономистов
руководство людьми в разных организациях	сочетание методов рыночного регулирования социально-экономических процессов с государственным регулированием
область человеческих знаний, способствующая управлению людьми	система упорядоченных знаний, представленных в виде концепций, теорий, принципов, а также способов и форм управления
управление самим собой, коллективом людей и человеко-машинными системами, к которым относятся практически любые организации	целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты с целью направить их действия на достижение желаемых результатов
самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей в ходе любой хозяйственной деятельности организации, действующей в рыночных условиях путем рационального комбинирования и использования материальных и трудовых ресурсов	совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию на "выходе"

1. Понятие менеджмента

Менеджмент существует только в рыночной экономике, он требует:

- Ориентирования фирмы на потребности рынка и спрос конкретных потребителей;
- Ориентирования фирмы на развитие, рост эффективности деятельности;
- Самостоятельности фирмы и менеджера в принятии решений и ответственности за их последствия.

Бизнес представляет собой вид экономической деятельности, требующий привлечения собственных средств, принятия на себя ответственности и хозяйственного риска.

Среди основных форм организации бизнеса можно отметить:

- Индивидуальное предпринимательство;
- Партнерство;
- Корпорация.

Понятие управления

Управление подразумевает под собой способность эффективно применять данные науки управления в определенной ситуации.

В процессе управленческой деятельности возникают различные отношения управления, заключающиеся в отношениях между людьми, отражающие организационные связи между субъектом и объектом управления. В контексте своего содержания отношения управления бывают экономические, организационные, социальные и др. Различают еще формальные и неформальные отношения управления.

Можно выделить такие функции управления, как:

- Установление целей и планирование;
- Исполнение, координация, мотивация и стимулирование деятельности исполнителей;
- Учет и контроль исполнения.

Сравнение менеджмента и управления:

Управление – это общий процесс, менеджмент – частный.

Профессиональные организаторы и управленцы используют набор инструментов, идеально подходящий для конкретной ситуации. Управление в первую очередь опирается на практику, в то время как менеджмент – на теорию. Отличаются и подходы к оценке качества труда, распределения ресурсов. Применимо к современному миру, менеджмент – это научно обоснованные методы воздействия на социально-экономические системы.

2. Делегирование, полномочия, ответственность:

Делегирование полномочий – средство, с помощью которого руководство распределяет среди работников организации множественных задач, для выполнения целей организации.

Успешный руководитель – это когда в его отсутствие все работает и без него.

Полномочие – ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников.

Ответственность – обязательство работника выполнять задачи, присущие его должности и отвечать за результаты своей деятельности согласно предъявляемым критериям.

Основные типы полномочий:

- Линейные (передаются непосредственно от начальника к подчиненному).
- Аппаратные (могут идти необязательно от руководителя, а может прийти от вышестоящего руководителя, который посчитал, что эту задачу сможет выполнить именно этот сотрудник).
- Принцип единоначалия (один начальник).
- Принцип управляемости (каждый начальник может иметь определённое количество работников и работ).

3. Управленческий труд: понятие и принципы:

Управленческий труд - вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

В процессе управленческого труда используются определенные ресурсы - материальные, финансовые, трудовые - здания, сооружения, средства и предметы труда работников аппарата управления, затраты на функционирование системы управления, квалифицированные специалисты и т. д.

Базовые принципы управленческого труда влияют на общую концепцию и стратегию менеджмента и в определенном смысле создают имидж предприятия. Они составляют основу для постановки задач, выявления приоритетов, разработки политики компании и методов работы.

Принципы управленческой деятельности включают основополагающие идеи и концепции менеджмента, которые основаны на закономерностях руководящей работы.

Главные принципы управленческого труда включают следующее:

- научная обоснованность;
- системный и комплексный подход;
- единовластие и коллективность в принятии решений;
- демократический централизм;
- комбинирование регионального и отраслевого подхода.

4. Коммуникационные сети. Типы

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Основными сетями являются «звезда» («колесо»), «шпора» и «круг» («всеканальная»). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся.

«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

«Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка Б – центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах Б или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. Б сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию Б.

«Тент» – очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведомо А).

«Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности Б и В.

5. Разделение управленческого труда. Виды

Разделение управленческого труда – объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников, что способствует повышению качества управляющих воздействий.

Виды разделения управленческого труда

1. Функциональное разделение труда (горизонтальное), предполагающее выделение функций, объективно необходимых для эффективного управления организацией, и закрепление их за отдельными работниками и подразделениями аппарата управления. В итоге выделяют руководителей, специалистов, служащих по функциональной роли в процессе управления. Все категории работников вносят свой вклад в разработку и реализацию управляющего воздействия (см. п. 1. 3.).
2. Иерархическое (вертикальное) разделение труда предусматривает распределение комплексов работ по реализации управленческих функций по уровням иерархии управления, закрепление их за отдельными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий последних. Вертикальное разделение труда образует уровни управления.
3. Технологическое разделение труда – это дифференциация процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению, анализу и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников.
4. Профессиональное разделение труда предполагает дифференциацию управленческого труда и закрепление за отдельными работниками в соответствии с их профессиональной подготовкой.
5. Квалификационное разделение труда – распределение работ в соответствии со степенью профессиональной подготовки. Например, уровень квалификации специалистов характеризуется категорией, разрядом или классом.

6. Должностное разделение труда предполагает дифференциацию управленческого труда в соответствии с компетенцией работников (совокупностью прав, обязанностей, ответственности)

6. Стили и методы управления конфликтами

МЕТОДЫ:

Внутриличностные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др.

Межличностные методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для коррекции стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. В качестве метода решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для сторон конфликта.

Соответствующие агрессивные действия как методы для преодоления конфликтных ситуаций являются крайне нежелательными. Применение этих методов приводит к решению конфликтной ситуации силой с использованием насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только такими методами.

СТИЛИ:

УКЛОНЕНИЕ. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта-это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение

противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

СГЛАЖИВАНИЕ. "Сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности.

ПРИНУЖДЕНИЕ. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других.

КОМПРОМИСС. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Данный стиль-признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Билет №7

Основные функции управления:

1. **Планирование**-это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели
2. **Организация**-это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации
3. **Мотивация**-это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе
4. **Контроль**-это система регулирования деятельности персонала по выполнению работы определенного количества и качества
5. **Координация**-это обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, сохранение устойчивого режима работы.
6. **Нормирование**- это разработка организационно-технических мероприятий по научной организации труда и по освоению и материальному стимулированию выполнения новых норм.

Билет №8

Методы управления персоналом- это способы воздействия на коллективы людей, основанные на использовании научных достижений социальной и общей психологии в управлении производством.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- **Административные;**

Вся деятельность организации проводится на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний

- **Экономические;**

Основан на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность

- **Организационно-правовой;**

Определяет организационно-правовую форму фирмы, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала.

- **Социально-психологические;**

Подразделяется на виды воздействия:

1. Создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и доверительных отношений между руководителем и подчиненными.
2. Предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что приведет к повышению удовлетворенности и эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Билет №9

Власть- возможность влиять на поведение других.

Формы власти:

- Принуждение
- Вознаграждение
- Экспертная
- Законная.

Влияние-это поведение одного лица которое вносит изменения в поведение другого.

Лидерство- способность оказывать влияние на личности и группы.

Формальная организация — зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица.

Неформальная организация — незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

10 вопрос. Этапы изменения в компании



- 1) **Подготовка изменения.** Это отправной пункт изменений, на этом этапе необходимость перемен должна осознаваться не только ее инициаторами, но и участниками будущих изменений. На этом этапе целесообразно провести диагностику состояния организации.
- 2) **Создание видения.** Видение развития компании - это желаемый образ будущего, построенный на ключевых ценностях и основных идеях развития. Чтобы сформировать видение, следует учесть множество факторов, среди которых история и традиции компании, тенденции развития рынка, возможные сценарии развития отрасли, возможности и угрозы для компании, внутренние плюсы и минусы компании.
- 3) **Формирование стратегии изменения.** На этом этапе необходимо не только разработать стратегию компании, но и сформировать сильную коалицию перемен, т.е. круг людей, вовлеченных в изменения. Как правило, наличие или отсутствие необходимых кадров становится основным фактором успешного проведения изменений.
- 4) **Реализация стратегии.** После того как сформулирован план действий, подобраны ключевые сотрудники и создана широкая коалиция, можно реализовывать запланированные изменения. Это время решительных

действий. Качественное исполнение намеченных планов требует сочетания дисциплины, творческого подхода и сотрудничества.

- 5) **Интеграция изменения.** На этом этапе целесообразно создать такие условия, в которых осуществленные изменения становятся органической частью самой организации.

11 вопрос. Школы управления

1) Школа научного управления:

Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.

Основные принципы школы научного управления:

Ф. Тейлора, Френка и Лилиан Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда. (1885 – 1920)

1. Рациональная организация труда — предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы.
2. Разработка формальной структуры организации.
3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

2) Административная (классическая) школа

Анри Файоль, Макс Вебер (1841 – 1925)

Файоль ставил во главу угла непосредственно процесс управления, который он рассматривал как функцию администрирования, предназначенную для оказания помощи административному персоналу в достижении целей организации.

Администрирование, по мнению А. Файоля, является основой управления, которое включает шесть основных групп операций управленческой деятельности :

- - техническую и технологическую (производство, изготовление, переработка);
- - коммерческую (закупка, продажа, обмен);
- - финансовую (привлечение капиталов и эффективное управление ими);
- - охранную (охрана собственности и физических лиц);
- - учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
- - административную (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль).

Основные принципы:

1. Разделение труда
2. Власть и ответственность сотрудника
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство направления действий
6. Подчинение индивидуальных интересов общим
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация и децентрализация
9. Порядок
10. Принцип справедливости
11. Стабильность рабочего персонала
12. Принцип инициативы
13. Корпоративный дух

3) Школа поведенческих наук

(1950 – наше время) Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг, Абрахам Маслоу

Если говорить кратко, это направление менеджмента, которое изучает особенности поведения на рабочем месте. Его представители считают, что эффективность рабочего процесса можно улучшать, изучая именно поведение работников, а не их сознание (чем занимаются классические психологи). Таким образом, предполагается, что повысить эффективность работы компании можно за счет оптимизации стимулов для работников и внедрению правильных мотивационных рычагов, приводящих к нужному поведению

4) Школа человеческих отношений

Э. Мэйо, М. Фоллетт, А. Маслоу. (1930 – 1950)

Школа человеческих отношений сосредоточила свое внимание на человеке: на том, как он взаимодействует с другими, как реагирует на разные ситуации, желая удовлетворить свои потребности

Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в следующем:

- трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу;
- межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;
- жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

5) Количественная школа (науки управления кибернетики)

(1950 – наше время) Р. Акофф, П.К. Анохин, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер.

Школа науки управления в своих исследованиях опирается на три методологических подхода - *системный*, *процессный* и *ситуационный*, которые сформировались на основе эмпирических обобщений.

Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов.

Содержание системного подхода сводится к следующему [26]:

- - любая организация является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой;
- - существует структурная бесконечность систем;
- - совокупное функционирование связанных элементов порождает качественно новые свойства, каких не было у элементов;
- - элемент системы - наименьшее звено в структуре системы, и его структура на выбранном уровне не рассматривается.
-

12 вопрос:

Обоснование экологической политики и обязательств

- Экологическая политика — публично декларируемые принципы и обязательства, связанные с экологическими аспектами деятельности предприятия и обеспечивающие основу для установления его экологических целей и задач.

Планирование экологической деятельности

- Планирование является одной из важнейших функций экологического менеджмента, позволяющей упорядочить и систематизировать возможные многочисленные мероприятия и действия, направленные на достижение экологических целей.

Организация внутренней и внешней экологической деятельности

- Суть состоит в осуществлении запланированных и незапланированных (дополнительных) действий и мероприятий, направленных на минимизацию потребления материальных и энергетических ресурсов и сбросов загрязняющих веществ (выбросов, отходов, использования особо опасных веществ и материалов и т. д.)

13 Вопрос Основные функции управления

Основные функции управления. Функция управления - это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами. **Основными функциями** управления в общем виде целесообразно считать: - планирование, - организацию.

Основные виды

Функции управления обеспечивают эффективную деятельность предприятия. В зависимости от специфики применения и целевого назначения функционал можно классифицировать на несколько основных разновидностей:

- организация и нормирование;
- планирование;
- координация;
- мотивация;
- контроль и регулирование.

14 вопрос СИСТЕМА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Почему зарубежные компании предпочитают иметь дело с российскими предприятиями, в которых внедрена система экологического менеджмента? За рубежом внедрение системы экологического менеджмента очень важно с точки зрения бизнеса, и, не добившись успехов в этой области, невозможно рассчитывать на деловой и финансовый успех.

Поэтому для иностранных компаний достижения в области охраны окружающей среды являются показателем того, как они ведут свои дела. Такие же требования они предъявляют и к своим российским партнерам. Выход в 2004 году новой редакции международного стандарта ISO 14001, а также стремительный рост количества организаций, разработавших и приведших в соответствие свои системы экологического менеджмента с требованиями ISO 14001, свидетельствуют о популярности и признании самой идеи сертификации систем экологического менеджмента.

Если национальные и международные законы, нормы и стандарты ориентируют компании на выполнение обязательных требований по охране окружающей среды, то стандарт ISO 14001 ориентирует компании на выполнение не только обязательных требований, но и на выработку эффективных мероприятий, направленных на сбережение природных ресурсов и постоянное снижение вредных воздействий на окружающую среду и персонал предприятия.

Международные стандарты ISO 14000 являются общепризнанным критерием конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятий (организаций), а соответствующие сертификаты — их «визитной карточкой» на международном рынке.

Внедрение системы экологического менеджмента (СЭМ) — это не только важный шаг к более безопасному и экологичному функционированию предприятия, но и залог его устойчивого развития и обеспечения лидерства на рынке.

Этапы внедрения системы экологического менеджмента (СЭМ)

Этап 1

Организация работ по созданию СЭМ

ЦЕЛЬ: Создание организационных предпосылок для разработки и внедрения СЭМ

Этап 2

Проектирование СЭМ

ЦЕЛЬ: Создание организационной структуры СЭМ

Этап 3

Документирование СЭМ

ЦЕЛЬ: Создание организационно-нормативной базы СЭМ

Этап 4

Внедрение СЭМ

ЦЕЛЬ: Обеспечение функционирования СЭМ в соответствии с установленными требованиями

Этап 5

Подготовка к сертификации СЭМ

ЦЕЛЬ: Обеспечение готовности организации к проведению сертификации

15 вопрос Методы управления

Методы управления это способы осуществления управляющего воздействия и реализации целей управления.

По характеру действия различают экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные.

Методы управления:

- Экономические
- Организационно-административные
- Социально-психологические
- Количественные

Экономические методы управления основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

Организационно-административные методы управления базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Такие методы делятся на три группы:

1. **Организационно–стабилизирующие** – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).
2. **Организационно-распорядительные** – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений

(данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

3. **Организационно–дисциплинарные** – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).

Социально-психологические методы управления составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии.

Данные методы управления делятся на две группы:

1. **Социальные**, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.
2. **Психологические** – используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

Количественные методы управления являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработки программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им, создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

16 вопрос

Экологический менеджмент – это управление процессами, результаты которых непосредственно влияют на окружающую среду, с целью предотвратить причинение ей вреда и устранить нанесенный ущерб.

Цели:

- 1.Снижение негативного воздействия на окружающую среду;
- 2.Повышение экологической эффективности деятельности предприятия;
- 3.Снижение образования отходов и их переработка

Этапы:

- 1.Оценка исходной ситуации
- 2.Планирование внедрения системы экологического менеджмента
- 3.Постановка целей, задач и разработка программ.
- 4.Мониторинг (система наблюдения)
- 5.Оценка результативности
6. Внутренний аудит системы экологического менеджмента.

17 вопрос

Методы управления – это способы и приемы с помощью которых осуществляется воздействие на объект управления (производственный коллектив).

1. Административный. Вся деятельность организации проводится на жестком подчинении работников и беспрекословном выполнении указаний
2. Организационно-правовой. Регламентирует права и обязанности персонала
3. Экономический. Основан на материальной заинтересованности сотрудников.
4. Социально-психологический. Заключается в создании благоприятного климата в коллективе и доверительных отношениях между коллегами (руководителями и подчиненными). Возможность развития и реализации личных способностей.

18 вопрос

Любое изменение устоявшихся правил создает сопротивление всех работников, кого эти изменения касаются, по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут.

Мощное сопротивление вспыхивает в случаях, когда:

- перемены радикальны и решительны;
- перемены внезапны и неожиданны
- предыдущие перемены не принесли нужных результатов.

Стратегии:

- учет причин поведения личности в организации:
- повышение авторитета руководителя
- предоставление информации группе

- достижение общего понимания
- чувство принадлежности к группе
- авторитет группы для ее членов
- поддержка изменений лидером группы
- знание достигнутых результатов изменения

19. Стили управления. Определения и виды.

Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Выделяют 3 основных управленческих стиля:

1. **Авторитарный стиль** – стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Плюсы: компания быстро поставленных целей

Минусы: отсутствие мотивации работников к эффективной работе

2. **Демократический стиль** – Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными, что положительно влияет на персонал: сотрудники вовлечены в рабочий процесс, нацелены на общий результат. При этом делегирует задачи такой руководитель через просьбы, рекомендации, советы, а за хорошую и быструю работу поощряет: выдаёт премии, отстаивает интересы сотрудников перед высшим руководством и т. д. Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

Плюсы: выстроенная система мотивации

Минусы: затрачивается много времени на поставленные цели, требуется более тщательный отбор сотрудников

3. **Либеральный стиль** - стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность и возможность индивидуального творчества.

Предполагает полную свободу действий персонала в работе: они сами выбирают сроки выполнения задач, их приоритетность. При этом действия подчинённых редко контролируются, так как они сами несут ответственность за результат. Стиль эффективен при работе с сотрудниками, каждый из которых эксперт в своей области.

Плюсы: возможность для персонала проявлять инициативу, и повышать свой творческий потенциал

Минусы: Минимальный контроль

20. Инновации, инновационный процесс, инновационная деятельность

Инновации:

1) нововведение представляется как результат творческого процесса в виде новой продукции (техники), технологии, метода.

2) процесс введения новых изделий, элементов, подходов, принципов вместо действующих

Инновационный процесс - можно определить как процесс преобразования научного знания в инновацию или процесс последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу. Направленность, темпы, цели инновационного процесса зависят от социально-экономической среды, в которой он функционирует и развивается. Таким образом, инновационный процесс определяется как комплекс последовательных работ от получения теоретического знания до использования товара, созданного на основе нового знания, потребителем.

Инновационный цикл - предполагает наличие обратной связи между потребителем нового товара и научной сферой. Инновационные циклы могут быть различной протяженности в зависимости от того, к какой стадии

научного поиска обращается потребитель за совершенствованием способа удовлетворения своей потребности.

Инновационная деятельность - деятельность, направленная на использование результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутренних и зарубежных рынках. Инновационная деятельность «предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, и именно в своей совокупности они приводят к инновациям»

Классификация инноваций:

КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

Существует несколько подходов к классификации инноваций.

1. Классификация по объектам инновации, по их месту в производственной системе предприятия, степени новизны.

В зависимости от вида объекта инновации подразделяются:

- на предметные инновации - это новые материальные ресурсы, сырье, полуфабрикаты, комплектующие, продукты;
- процессные инновации - это новые услуги, производственные процессы, методы организации производства, организационные структуры.

По месту в производственной системе предприятия выделяют следующие инновации:

- «на входе» предприятия - новые материальные ресурсы, сырье, информация;
- используемые внутри производственной системы предприятия - новые полуфабрикаты, технологические процессы, технологии;
- «на выходе» производственной системы предприятия - новые продукты, услуги, технологии, предназначенные для продажи (ноу-хау).

В зависимости от степени новизны различают инновации:

- первичные (радикальные, революционные, базовые) - новый продукт на основе новых технологий, материалов, методов обработки и т.п.;
- вторичные (улучшающие и модификационные) - новый продукт на основе частичного улучшения технологий, методов производства.

В последние десятилетия в связи с развитием информационных технологий важнейшими становятся информационные инновации.

Информационные инновации обладают двумя важнейшими свойствами:

- являются первичными по отношению к другим инновациям, в основе управления производственными процессами лежит информация;
- являются неисчерпаемыми, в то время как другие ресурсы ограничены.

2. Классификация по сферам приложения.

С учетом сфер приложения в жизни общества инновации бывают:

- производственные - новые технологии, инструменты, оборудование;
- торговые - новые формы обслуживания покупателя, новая организация складирования и хранения товара, новый способ рекламы товара;
- социальные - новый способ организации социальных коммуникаций, социального обмена, разрешения социальных конфликтов;
- управленческие - новые системы управления, методы принятия решений, способы планирования, стимулирования и контроля.

3. Классификация инноваций в зависимости от уровня их общественного использования.

Инновации могут быть использованы для удовлетворения каких-либо личных потребностей - потребительские инновации.

Другие виды инноваций используются в процессе удовлетворения общественных производственных потребностей.

4. Классификация инноваций в зависимости от их использования на том или ином иерархическом уровне организации

Инновационный менеджмент организации можно анализировать на трех уровнях, каждому из которых соответствует определенный вид инноваций или объекта управления:

- на первом уровне организация рассматривается как социально-экономическая система - корпорация.;
- на втором, нижележащем, уровне организация рассматривается как совокупность различных структурных подразделений;
- на третьем уровне организация рассматривается как социум, социотехническая система.

21. Управление и менеджмент: определения, соотношения понятий

Менеджмент - система теоретических и практических знаний о принципах, методах, средствах и формах управления производством в целях повышения его эффективности и увеличения прибыли.

Управление - определяется как целенаправленное воздействие, осуществляемое при уже имеющейся или ставящейся «сверху» цели. Этим достаточно четко определяется первичность менеджмента и производность управления, реализуемые в рамках одной организации.

Управление — это обеспечение целенаправленной деятельности и координированности.

22. Делегирование, полномочия, ответственность)

Делегирование – распределение задач и передача полномочий работнику, принявшему на себя ответственность за их выполнение.

Важность делегирования полномочий для организации очевидна из самого его определения. Это средство, позволяющее менеджменту распределять между работниками бесчисленные задачи, выполнить которые необходимо для достижения целей организации. Если какая-либо важная задача не поручена кому-то другому, менеджер обязан выполнить ее сам. Это, конечно, зачастую невозможно из-за ограниченного времени и способностей менеджера. Суть управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому истинный смысл делегирования – это действие, превращающее работника в менеджера.

Ответственность – обязательство выполнить задачи и отчитаться в их успешном завершении.

Под обязательством понимается, что от индивидуума, занимающего определенную должность в организации, ожидается выполнение конкретных рабочих требований. По сути, он заключает с организацией контракт на выполнение задач данной должности в обмен на то или иное вознаграждение. А отчетность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передал ему полномочия.

Полномочия – представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку

делеги́рование невозможно пока на должности нет человека, говорят о делегировании полномочий индивиду.

Согласно классической концепции, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Концепция принятия полномочий признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять полномочия.

23. Организация: определение и черты)

Понятие организации употребляется в двух смыслах.

Первый как объект управления и второй - как субъект.

Организация (как объект)— это коллектив людей, объединенных общей целью, трудовым процессом и ответственностью.

Организация позволяет получить синергетический эффект (объединение людей в организацию дает дополнительную эффективность)

Характерные черты современных организаций

1 . Цель – желаемое состояние объекта управления

2. Ресурсы – каждая организация обладает определенными ресурсами (капитал, материалы, технология, информация, люди)

Капитал – все, что способно приносить доход. Затраты должны приносить доход

Технологии – способы преобразования предметов труда в продукты

3. Зависимость от внешней среды – влияние внешней среды на организацию

4. Организация имеет организационную структуру

5. Организация обладает определенными устойчивыми свойствами

6. Организациям присущи изменения.

24. Типология конфликтов

Типология конфликтов.

По направленности конфликты делятся на:

- "горизонтальные" - в которых задействованы лица одинакового социального ранга или статуса;
- "вертикальные" - которые затрагивают лиц, находящихся в отношениях субординации;
- "смешанные" - которые представлены и "горизонтальными", и "вертикальными" составляющими.

По значению для организации конфликты делятся на:

- конструктивные (созидательные);
- деструктивные (разрушительные).

По объему конфликты подразделяют на:

- - внутриличностные;
- - межличностные;
- - между личностью и группой;
- - межгрупповые.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на:

- кратковременные;
- затяжные.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на:

- - объективно обусловленные;
- - субъективно обусловленные.

Типы поведения личности в конфликте

«Практик» действует под лозунгом "Лучшая защита - нападение".

Для "собеседника" характерен лозунг: "Плохой мир лучше, чем хорошая война».

"Мыслителям" свойственна позиция "Пускай думает, что он победил!"

25 вопрос

Законы организации бывают

- общие - универсальны, не зависят от страны, географического расположения, действуют во всех материальных системах
- частные – действуют в одной из сфер общества или какой-либо организации
- специфические - действуют в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности

Общие законы организации

К основным из них можно отнести следующие:

- закон синергии;
- закон самосохранения;
- закон развития;
- закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- закон приоритета целого над частью;
- общий закон учета системы потребностей и др.

Частные законы организации

закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов;

закон состязательности кадров управления.

Специфические законы организации

К специфическим законам организации можно отнести:

- закон информированности-упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза;
- закон пропорциональности и композиции;
- закон дифференциации и универсализации функций;
- закон своеобразия;
- закон социальной гармонии;
- закон оптимальной загрузки;
- закон эффективного восприятия и запоминания информации и др.

26 билет

Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска

В зависимости от наличия информации о поведении исходных параметров различают две ситуации:

Условия неопределенности, когда нет сведений о вероятности наступления событий,

Условия риска, когда вероятность наступления тех или иных событий можно установить с некоторой степенью точности.

Методология принятия решений в условиях риска и неопределенности предполагает построение матрицы решений, в которой строки соответствуют возможным альтернативам (из которых выбирается наилучшая), а столбцы – вариантам развития событий (состоянию параметров, на которые нельзя оказать непосредственное влияние). В ячейки на пересечении строки столбцов записывается уровень эффективности решения. Этот уровень может выражаться как «выигрыши» или как «риски» (финансовые потери). (ред.)

27 вопрос

Классификация организаций по основным критериям

<i>Критерий классификации</i>	<i>Классы или виды</i>	<i>Примеры</i>
Критерий формализации	Формальные организации Неформальные организации	Коммерческие организации, Институт семьи, неформальные отношения между людьми
Форма собственности	Частные Муниципальные Государственные Иные	Собственность частных лиц и организаций Больницы, спортивные базы и т.д. Вузы, музеи, дворцы и т.д. Совместная или иностранная собственность
Отношение к прибыли	Коммерческие Некоммерческие	Основная цель – получение прибыли Созданы с некоммерческими целями
Организационная форма	Коммерческие Некоммерческие	АО, ООО, ГУП, ОАО, хоз. товарищества Фонды, ассоциации, религиозные организации
Размер (в зависимости от численности)	Микро Малые Средние Крупные	До 15 человек (семейный бизнес) До 100 человек От 100-300 человек От 300,500 и выше
Сектор производства	Отрасли первичного цикла Отрасли вторичного цикла Отрасли третичного цикла Четвертый сектор	Добыча сырья Обрабатывающая промышленность Услуги Информационные технологии

28 вопрос.

Мотивация: определение и виды

Мотивация– система стимулов, побуждающих человека к выполнению действий. Является динамическим процессом физиологической природы,

управляемым психикой личности и проявляемым на эмоциональном и поведенческом уровнях.

В управлении персоналом мотивация понимается как побуждение людей к труду на благо предприятия.

Виды мотивации:

- По источнику мотивов.

Экстринсивная (внешняя) – группа мотивов, основанных на внешних стимулах, обстоятельствах, условиях (работать, чтобы получить зарплату).

Интринсивная (внутренняя) – группа мотивов, исходящих из внутренних потребностей, интересов человека (работать, потому что работа нравится). Все внутреннее осознается человеком как "порыв души", т. к. исходит из его личностных особенностей: склада характера, склонностей и т. д.

- По результатам действий

Положительная – стремление человека сделать что-либо в надежде позитивного подкрепления (переработать, чтобы получить отгулы).

Отрицательная – установка выполнить действие во избежание отрицательных последствий (приходить на работу вовремя, чтобы не платить штраф).

- По устойчивости.

Устойчивая – действует длительное время, не нуждается в дополнительном подкреплении (заядлый турист вновь и вновь покоряет тропы, не боясь трудностей).

Неустойчивая – нуждается в дополнительном подкреплении (желание учиться может у одного быть сильным и осознанным, у другого – слабым, колеблющимся).

- По охвату.

В управлении коллективом различают личную и групповую мотивацию.

29 вопрос.

Организационная и корпоративная культура: определение, уровни

Организационная культура - динамическая система правил, разделяемых членами организации. Корпоративная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации.

Организационная культура, воплощает в себе общественно-прогрессивные формальные и неформальные правила, нормы развития организации. Характер формирования ОК в организации может быть явным и неявным в результате:

1. Прихода в несложившийся коллектив неформального лидера, обладающего сильным влиянием на окружающих;
2. Долговременной практической деятельности;
3. Естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом
4. Деятельности руководителя или собственника (своя ОК);
5. Искусственного формирования ОК специалистами консультационных фирм.

Перечисленные варианты влияния могут содействовать друг другу или противодействовать.

Преобладание среди них действий 4 и 5 дает основание говорить о формировании корпоративной культуры компании.

Познание ОК компании работниками обычно характеризуется тремя уровнями: фрагментарный, ассоциированный и выстраданный.

Фрагментарный уровень — уяснение наиболее ярких, запоминающихся правил, поступков, лозунгов, отражающих особенности компании. Например, все работники приходят на работу на пять — десять минут раньше начала рабочего дня; обращаются друг к другу по имени и отчеству.

Ассоциированный уровень — понимание тех формальных и неформальных правил и норм деятельности, с которыми человек внутренне соглашается, считает правильными и полезными. Например, правила отношений с руководством, подчиненными и коллегами, правила поощрения и наказания.

Выстраданный уровень — принятие всех ключевых формальных и неформальных правил и норм деятельности, действующих в компании. Человек как бы растворяется среди персонала компании. Он становится полностью «своим».



30 вопрос. Обучение персонала методы

Обучение персонала — это перечень мероприятий, направленных на повышения профессиональных и управленческих навыков сотрудников организации.

Обучение и развитие персонала — это совокупность методов и подходов, направленных на постоянное повышение квалификации, развитие профессиональных навыков, знаний и компетенций, а также на совершенствование психологических характеристик сотрудников, их умения общаться и эффективно коммуницировать.

Методы обучения персонала

- Самообучение, менторство, коучинг и наставничество;
- Систематические лекции и **курсы** повышения квалификации;
- Получение дополнительного высшего образования;
- Конференции и семинары;
- Практические тренинги и деловые игры.



31 Вопрос Планирование и прогнозирование.

ПЛАНИРОВАНИЕ	ПРОГНОЗИРОВАНИЕ
Деятельность компании, которая имеет своей целью оптимальное распределение ресурсов, составление программы дальнейших действий для достижения поставленных задач.	Деятельность компании, которая направлена на вынесение некоторых вероятностных предположений относительно будущего состояния фирмы или отдельных её частей.
Планирование осуществляется в соответствии с четко обозначенными временными рамками, например, месяц, полгода, год, пять лет.	Такие предположения основываются на имеющейся объективной информации касательно текущего положения дел и могут с той или иной долей вероятности наступить или не наступить в будущем.

Элементы планирования на предприятии:

- методологическая и методическая база (разработка, контроль и анализ выполнения планов)
- информационная
- организационная структура (система управления)
- программно-технические средства

Этапы составления планов: 1) Подготовительный; 2) Разработка; 3) Выдвижение

Задачи прогнозирования: 1) Научный анализ; 2) Оценка действия в будущем; 3) Определение возможных альтернатив.

Бывает прогнозирование: 1)Краткосрочное (год)- текущие хоз-ые операции;
2)Среднесрочное (3-5 лет)- создание, основание новых видов продукции, инвестиций и тд; 3)Долгосрочное (10-15 лет и более)- глубинные изменения в объекте.

Методы прогнозирования: 1)Экспертных оценок (мнения специалистов);
2)Логическое моделирование (для качественного описания прогнозных процессов в логической последовательности); 3)Экономико-математическое моделирование (конкретные цифры).

32 Вопрос Адаптация персонала: определение, способы, методы.

Адаптация персонала — процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Способы:

Процедура адаптации может проходить через: - руководителя; - коллег; - координатора; - систему приятелей «buddy»;
- наставничество.

Методы:

- различные вводные и командные тренинги;
- тренинги на освоение моделей поведения;
- инструктаж в подразделениях;
- регулярные совещания с линейным руководителем;
- план работ и заданий на испытательный срок;
- онлайн обучение через интернет-сайт
- наставничество и систему «приятелей»
- неформальные кофе-брейки и совместное время проведения с коллективом.

33 Вопрос Стратегическое планирование: определение, этапы, цели.

Стратегическое планирование- обеспечивает достижение целей организации, мотивацию и контроль, служит основой для управления командой. Внедряя стратегическое планирование, компания определяет, что делать, чтобы достичь поставленных целей.

Этапы: 1) Определение миссии и целей организации; 2)Стратегические анализ;
3)Выбор стратегии; 4)Реализация стратегии; 5)Оценка и контроль выполнения.

Цели: 1)Четкий план действий на определённый промежуток времени; 2)Конкретность и измеримость; 3)Непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами; 4) Адресность и контролируемость.

34 вопрос Подбор и отбор персонала

Современные методы подбора персонала Пассивный рекрутинг - это классический подход в поиске работников. Он предполагает публикацию объявлений о вакансии

в СМИ, на jobсайтах, досках объявлений, в специализированных группах в соцсетях и т.д. Можно также сотрудничать с городскими центрами занятости или посещать ярмарки вакансий в поисках нужного специалиста. Активный рекрутинг (прямой поиск) Активные методы поиска персонала применяются в случаях, если необходим человек на руководящую должность, эксклюзивный специалист на сложную вакансию. Также стратегия применяется, если пассивный поиск не дал результатов (среди откликнувшихся невозможно выбрать хорошего специалиста). Суть такого рекрутинга в том, что работодатель ищет не только среди активных соискателей, но и среди трудоустроенных граждан. Иногда ведется «охота» на конкретного эксперта (то есть, вы знаете его фамилию, и делаете шаги, чтобы привлечь в свою компанию). Хэдхантинг (точечный поиск) Хэдхантинг – это разновидность активного рекрутинга, при котором работодатель самостоятельно ищет ценных кадров. Как это можно сделать в рамках малого бизнеса? Например, вам нужен хороший мастер по маникюру в салон красоты. Для этого можно посещать разные beauty-студии под видом клиента, а затем понравившегося человека пригласить на работу. Конечно же, чтобы специалист согласился, ему нужно предложить более высокую заработную плату, хорошие условия работы и пр. Exclusive search (переманивание конкретных сотрудников) Этот способ похож на предыдущий, с той разницей, что работодатель не просто ставит целью переманить абстрактного профессионала, а «охотится» за конкретным человеком. Прелиминаринг Стратегия подходит для тех, кто готов обучать персонал. Методика подбора персонала прелиминаринг подразумевает привлечение студентов ВУЗов, молодых специалистов на стажировку и обучение, с последующим трудоустройством. Факторы подбора персонала Внешняя среда: Законодательные ограничения Ситуация на рынке рабочей силы • • • • • • • • Состав рабочей силы на рынке Местоположение организации Внутренняя среда: Кадровая политика Образ организации Источники подбора персонала Источники набора и отбора персонала. Источники подбора кадров бывают двух видов: внешние и внутренние. К первой группе относят поиск сотрудников со стороны; ко второй — отбор кадров из числа тех, кто уже работает в компании. Выбор источника подбора персонала зависит от самой компании, ее специфики и целей. Стратегические альтернативы

35 вопрос Стратегические альтернативы - это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Другими словами, это возможные стратегические направления движения организации. Типы стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа: альтернативы постепенного совершенствования альтернативы обновления инновационные альтернативы

36 Кадровая политика

Кадровая политика - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты. Цели кадровой политики

Оптимизация кадрового потенциала Изменение организационной культуры в соответствии с концепцией новой кадровой политики Совершенствование системы управления персоналом Создание системы социальной защищенности работников Типы кадровой политики Типы кадровой политики. По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию выделяют следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная. По степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава: открытая и закрытая.

37 вопрос. Текущее планирование: определение, подход

Текущее планирование-это планирование сроком ДО 1 года, которое ориентированно на выбор средств и достижения стратегических целей.

Текущим планированием является этап реализации стратегии предприятия.

Существует два основных подхода к процессу текущего планирования:
ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЙ и ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЙ

- 1) **ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ** планирование – планирование «сверху вниз». То есть, планы утверждаются высшим руководством и потом «спускаются» в отделы и подразделения.
- 2) **ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ** планирование-планирование «снизу вверх», то есть идут от отделов и подразделений к руководству. Схемы подачи и согласования предложений могут быть разными: подчиненный может составить список предложений или идей и передать его для редактирования начальнику. Подчиненный и начальник могут подготовить разные списки и согласовать окончательный вариант и т.п.

В современной практике управления чаще используется децентрализованный метод планирования.

38 билет. Персонал организации: состав и структура.

В состав предприятия входят:

- 1) Производственники (те, кто отвечает за оказание услуг)
- 2) Рабочий персонал (официанты, администраторы и тд) выполняющие функции обслуживания, содержания и тд
- 3) Мастера (сантехники, электрики и тд)
- 4) Менеджеры
- 5) Супервайзеры

6) Заместители директора

Практически во всех организациях иерархическая структура.

Генеральный директор-

Заместитель директора по ресторанному обслуживанию-управляющий-метродотели-официанты-шеф-повар-повара-уборщики.

Зам.дир по размещению и обслуживанию-помощник зам.дир-старший администратор-администраторы-портье-горничные

Зам.дир по безопасности-начальник службы режима-инспектор службы режима-охранники.

Зам.дир. по эксплуатации-сантехники, электрики, ремонтники.

коммерческий отдел с менеджерами по рекламе и бронированию.

Финансовый отдел: финансовый директор, бухгалтеры.

39 билет. Оперативное планирование: сущность и цели.

Оперативное планирование -осуществление операционной деятельности в короткого времени, т.к. его задача-обеспечить не прекращаемое функционирование производственных подразделений.

Оперативное планирование занимается такими понятиями, как:

- Степень загрузки оборудования
- График продвижения продукции по технологической цепочке от закладки сырья до упаковки
- Расстановка персонала

«Срок жизни» оперативного плана привязан к продолжительности производственного цикла: оперативный план обычно рассчитан на сутки или смену, однако если поставленная задача требует пяти-семи десяти дней на реализацию, то план будет иметь соответствующие временные рамки.

ЦЕЛИ оперативного планирования:

- Распределение работ по срокам и производственным звеньями, доведение детализированного плана до исполнителей обеспечивается календарным видом планирования

- Постоянный контроль процесса реализации текущего плана и ликвидация отклонений от запланированных показателей
- Обеспечение производства материалами, сырьем, трудовыми ресурсами
- Контроль расходования ресурсов

ГЛАВНАЯ цель оперативного планирования-нормальное функционирование производственных систем. (которое достигается за счет выполнения функций):

- расчет загрузки оборудования и площадей
- разработка мер по устранению отклонения от заданного уровня показателей
- разработка календарно-плановых нормативов производства

40 билет Документы.

Сущ-ет 3 вида типа: 1)организационные документы (уставы, положения, инструкции, штатное расписание и др.); 2) распорядительная документация (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания и др.); 3) информационно-справочная документация (письма, акты, протоколы, справки и др)

1.Организационные документы - комплекс взаимоувязанных документов, регламентирующих структуру, задачи, функции предприятия, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства и специалистов предприятия. В них входят: Устав (свод правил устанавливающий порядок деятельности); Положения (правовой акт определяющий порядок и организацию работы в целом. Положения бывают индивидуальные и типовые); Инструкция (свод правил, устанавливающий порядок и способ выполнения); Штатное расписание (.документ, закрепляющий должностной и численный состав предприятия с указанием фонда заработной платы) Правила внутреннего трудового распорядка - организационный документ, в котором отражаются следующие вопросы: 1) организация работы предприятия; 2) взаимные обязанности работников и администрации; 3) предоставление отпусков; 4) командирование сотрудников; 5) внутриобъектный режим. 2.Распорядительные документы носят административный характер. Они обращены к нижестоящим или подчиненным организациям, группам или отдельным должностным лицам. Приказ (правовой акт, издаваемый руководителем предприятия для разрешения задач) Текст приказа состоит из двух частей: 1) констатирующей, в которой излагаются факты, причины, послужившие основанием для создания приказа. Если в основу приказа был взят документ государственных органов, то нужно указать наименование документа, его автора, дату, номер и заглавие; 2) распорядительной. Распоряжение - правовой акт управления государственного органа, имеющий обязательную силу для граждан и организаций, которым он адресован. Их издают предприятия, организации,

правительства и т.д. Исполнителями распоряжения могут быть учреждения, структурные подразделения, должностные лица. Текст распоряжения имеет констатирующую и распорядительную часть. Констатирующая часть текста распоряжения - часть, в которой указываются цели и причины распоряжения. В ней пишут: "В соответствии", "В связи", "В целях". Еще один документ Указание - распорядительный документ, издаваемый органами государственного управления, по вопросам организационно-методического характера. К вопросам организационно-методического характера относятся следующие: а) организация исполнения приказов; б) организация исполнения инструкций. Текст указания, как правило, состоит из двух частей: констатирующей; распорядительной. Следующий вид распорядительного документа - решение. Решение - распорядительный документ коллегиального органа управления, издаваемый министерствами, ведомствами, научными советами. Текст решения состоит из констатирующей и распорядительной частей. В констатирующей части излагаются причины издания документа, цели, которые достигаются при его выполнении. 3. В состав информационно-справочных документов входят докладная записка, объяснительная записка, служебная записка, предложение, представление, заявление, все разновидности переписки, протокол, акт, справка, заключение, отзыв, сводка, список, перечень. В переписку входят: служебное письмо, телеграмма, телекс, телефонограмма, факсограмма (факс), электронное сообщение и др. Докладная записка - это документ, адресованный руководителю данной или вышестоящей организации, содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя. Объяснительная записка - это документ, объясняющий причины какого-либо действия, факта, случая, происшествия. Предложение - это документ, представляющий собой разновидность докладной записки, содержащий перечень конкретных предложений по определенному вопросу. Текст предложения содержит две части: обоснование и заключение. Представление - это документ, содержащий предложение о назначении, перемещении или поощрении работника учреждения. Заявление - это документ, адресованный должностному лицу и содержащий просьбу работника. Заявления составляются по кадровым вопросам: при приеме на работу, переводе, увольнении, предоставлении отпуска и др. Служебное письмо - способом передачи текста - пересылкой по почте. Протокол заседания - это документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, заседаниях, совещаниях, конференциях, деловых встречах. Акт - это документ, составленный для подтверждения установленных фактов, событий, действий. Справка - это документ, содержащий описание и подтверждение тех или иных фактов или событий. Справки, отражающие основную (производственную) деятельность организации, могут быть внешними и внутренними. Внешние справки составляются для представления в другую (как правило, вышестоящую) организацию, внутренние справки - для представления руководству организации или на рассмотрение коллегиального органа. Сводка - это документ, содержащий

обобщенные сведения по одному вопросу. В сводке концентрируется информация из различных источников по определенным параметрам, связанным одной темой. Заключение - это документ, содержащий мнение, выводы организации, комиссии или специалиста по какому-либо документу или вопросу. Отзыв - это документ, содержащий мнение организации или специалиста по поводу какой-либо работы, Перечень - это документ, содержащий систематизированное перечисление предметов, лиц, объектов или работ, составленный в целях распространения на них определенных норм или требований. Список - это документ, содержащий перечисление лиц, предметов, объектов в определенном порядке.