



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ
И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Русский язык как иностранный»

Профессиональный русский язык для китайских студентов МОДУЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Авторы
Воскерчян О. М.,
Теренина И. В.



Аннотация

Пособие адресовано студентам, изучающим профильные дисциплины на русском языке, и имеет цель помочь им получить языковую подготовку к восприятию научных текстов узкоспециальной направленности, сформировать навыки продуцирования квалификационных синтаксических конструкций научного стиля речи, активизировать речепотребление профессиональной лексики изучаемой отрасли производства.

Пособие составлено в соответствии с новыми образовательными стандартами и с учетом последних достижений коммуникативной методики преподавания РКИ: осуществляется комплексное развитие речевых умений, необходимых для решения коммуникативных задач, возникающих в блоке речевых действий профессионального общения.

Авторы:

- Воскерчян О.М. – к. пед. н., доцент, кафедра «Русский язык как иностранный»
Теренина И.В. – д.э.н., профессор, кафедра «Экономическая безопасность, учет и право»

Аннотация	с.
Оглавление	2
Введение	3
Тема 1. Общее управление и менеджмент	4
Тема 2. Методы изучения	5
Тема 3. Структура процесса	8
Тема 4. Функции и принципы управления	9
Тема 5. Характер труда и требования к профессиональной компетенции управленцев	13
Тема 6. Структура деятельности менеджера и ее характеристики	15
Тема 7. Миссия, цели и стратегия организации	16
Тема 8. Методы управления	18
9. Стили управления	25
Тема 10. Структура и процесс принятия решений	27
Тема 11. Риски при принятии решений	29
Тема 12. Методы принятия управленческих решений	33
Тема 13. Роль мотивации в управлении	37
ПРИЛОЖЕНИЕ К КУРСУ	39
I. Словарь	41
II. Матрицы речевых действий	48
Литература и интернет-источники	51

ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое учебное пособие способствует формированию умений, необходимых для профессионально ориентированной коммуникации в учебно-научной деятельности иностранных студентов: чтения литературы по специальности, конспектирования, слушания лекций, созданию собственных монологических высказываний.

Модуль, соответствующий названию дисциплины, состоит из комплекса включенных в программу курса тем, каждая из которых содержит предтекстовые задания, текстовые задания и задания, направленные на последующее использование полученной информации в учебных коммуникативно-когнитивных действиях, формирующих аналитические, репродуктивные и продуктивные речевые умения. Текстовой и грамматический материал предъявляется с учётом возрастания трудностей, максимально приближен к профессиональным интересам будущих специалистов, способствует развитию навыков эффективного речевого поведения в научной сфере общения, формированию умений самостоятельного поиска научной информации, даёт представление о лингвистических особенностях научного стиля, мотивирует к общению на русском языке и тем самым способствует оптимизации учебного процесса в целом.

Авторский коллектив применяет сознательно-практический метод, позволяющий сочетать потребности научной коммуникации с осмыслением основных явлений системы языка, поэтому обучение ведётся на семантико-синтаксической основе.

Тема 1. Общее управление и менеджмент

Учимся	Модель
Давать общую характеристику научного понятия (предмета)	что – это что что является чем
Давать определение научного понятия (термина)	что – это что что представляет собой что чем называется что

Задание 1. Читайте словосочетания. Посмотрите новые слова в словаре.

управление, управленческая деятельность, концепция и стратегия развития организации, планирование, координирование, организационная деятельность, распорядительство, координирование и контроль, корректировка ранее принятых решений.

Задание 2. Назовите глаголы, от которых образованы существительные.

Образец:
управление – управлять, руководство – руководить

развитие, планирование, координирование, контроль, корректировка, достижение, распорядительство, обеспечение, использование, принятие, учет, взаимодействие, изучение

Задание 3. Образуйте словосочетания.

Образец: Развитие (чего?) предприятия (Р.п.)

что	чего
постановка, достижение	цель, цели
концепция, стратегия	развитие
развитие	организации
корректировка	принятые решения
управление	предприятие, система

Задание 4. Назовите глаголы, от которых образованы причастия.

Образец: связанный – связать

связанные, связаны, направленные, заимствованные, заимствованы

Запомните! После этих глаголов и отглагольных существительных используем творительный падеж

глагол/существительное	творительный падеж
руководить/руководство управлять/управление	предприятием, людьми; человеком, организацией, информацией, деньгами, коллективами

Задание 5. Прочитайте текст. Выпишите и выучите определения понятий.

Общее управление – это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью, распоряжением, координированием и контролем, а при необходимости, и корректировкой ранее принятых решений.

Управление - это вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия, путем использования

Менеджмент

труда, интеллекта и мотивов поведения людей с учетом обеспечения их удовлетворенности трудом.

Управление – это искусство. Современное предприятие – это сложная социально-экономико-техническая система. Управление такой системой требует учета большого числа факторов внешней и внутренней среды. Принятие управленческих решений в этих условиях является искусством.

Управление – это наука. Наука имеет предмет, объект и методы изучения. Предметом управления предприятием являются изучаемые процессы, которые протекают в организации и связаны с взаимодействием людей по достижению целей организации. Мы изучаем деятельность организации, совместное взаимодействие людей в организации и деятельность по достижению ориентиров организации.

Объектом является то, чем мы управляем. А здесь есть масса вариантов. Объектами могут быть и люди (как индивидуально, так и группы), и предметы, и процессы. Можно управлять человеком, организацией, информацией, деньгами, коллективами и так далее.

Задание 6. Ответьте на вопросы.

Что такое общее управление?

С чем связана управленческая деятельность?

Что такое управление?

Что является предметом управления?

Что является объектом управления?

Задание 7. Аргументируйте утверждения.

Управление – это искусство.

Управление – это наука.

Задание 8. Прочитайте текст (задание 5) еще раз и перескажите его.

Тема 2. Методы изучения

Задание 1. Слушайте, повторяйте.

Метод – путь исследования.

Метод – путь исследования, способ достижения цели.

Метод – путь исследования, способ достижения цели, совокупность приемов и операций.

Метод – путь исследования, способ достижения цели, совокупность приемов и операций практического и теоретического освоения действительности.

В управлении используются разные методы изучения.

В управлении используются разные методы изучения, которые заимствованы из других дисциплин.

Задание 2. Прочитайте текст. Ответьте на вопросы.

Какие методы используются в управлении? Почему аналитика является основой управления предприятием?

Метод – путь исследования, способ достижения цели, совокупность приемов и операций практического и теоретического освоения действительности.

В управлении используются разные методы изучения, которые заимствованы из других дисциплин. К ним можно отнести исторический подход, системный анализ, синтез, индукцию и дедукцию, эксперимент, психоанализ и ряд других методов.

Основа управления предприятием - это аналитика. Только на основе всестороннего анализа можно принять эффективные решения.

Задание 3. Расскажите содержание текста по плану (если нужно, прочитайте текст еще раз).

1. Определение метода.
2. Методы изучения в управлении.
3. Основа управления предприятием.

Тема 3. Структура процесса

учимся	модели	примеры
1) дать характеристику предмету речи	<i>что – (это) что; что представляет собой что; что является чем;</i>	Контур представляет собой классическое выражение управления.
2) отнести объект к классу однородных	<i>что входит в состав чего; что относится к чему; что можно отнести к чему</i>	Понятие объект менеджмента входит в состав понятия контура процесса управления. Управление производством и организация труда относятся к задачам управления. Управление производством и организацию труда можно отнести к задачам управления.
3) сообщить о составе объекта	<i>что включает в себя что</i>	Процесс управления включает всегда в себя субъект управления, объект управления, управляющее воздействие и обратную связь.

--	--	--

Задание 1. Прочитайте два микротекста. Сравните их содержание. Скажите, какая информация повторяется в обоих микротекстах. Какая новая информация содержится во втором микротексте?

Управление любой системой в простейшем виде может быть рассмотрено в виде контура управления, как совокупность двух взаимодействующих подсистем – субъекта управления (кто управляет) и объекта управления (кем управляют).

Управление любой системой в простейшем виде может быть рассмотрено в виде контура управления, как совокупность двух взаимодействующих подсистем – субъекта управления (кто управляет) и объекта управления (кем управляют). В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, который существует между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции *субъекта* управления, а второй – в позиции *объекта* управления.

Задание 2. Посмотрите на схему и скажите, о чем не говорилось в микротекстах задания 1?

Менеджмент



**Задание 3. Прочитайте текст. Найдите ответы на вопрос:
Как характеризуется взаимодействие между субъектами
процесса управления?**

В самом общем виде управление представляет собой *определенный тип взаимодействия*, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции *субъекта* управления, а второй – в позиции *объекта* управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Данные импульсы будем называть *управленческими командами*;
- объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Субъект и объект в управления неразделимы, точно так же как и управленческое воздействие, которое присутствует всегда. А обратная связь необходимость эффективного процесса управления. Поэтому процесс управления включает всегда в себя субъект управления, объект управления, управляющее воздействие и обратную связь.

Задание 4. Закончите высказывания.

1. В самом общем виде управление представляет собой

Менеджмент

2. Субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе
3. Данные импульсы будем называть
4. Субъект и объект в управления неразделимы, точно так же как и
5. Обратная связь необходимость
6. Поэтому процесс управления включает всегда в себя

Задание 5. Используя информацию текстов и схему, расскажите о контуре процесса управления.

Тема 4. Функции и принципы управления

Задание 1. Прочитайте и запомните терминологические словосочетания.

Функции управления, принципы управления, сочетание централизации и децентрализации в управлении, оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении, в процессе управления, распределение полномочий, соответственно уровню управленческой пирамиды, распределение полномочий соответственно уровню управленческой пирамиды.

Задание 2. Назовите прилагательные, от которых образованы существительные с суффиксом –ОСТЬ.

Образец: оптимальность – оптимальный

экономичность, целенаправленность, комплексность, совокупность, экономичность

Задание 3. Прочитайте текст. Определите его тему.

Функции управления представляют собой совокупность действий, которые часто повторяются в процессе управления, имеют определенную направленность и характер.

Современные принципы управления организацией включают:

- 1.Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении – распределение полномочий по принятию управленческих решений соответственно уровню управленческой пирамиды.
- 2.Оптимальность, экономичность – принимать решения с обязательной оценкой выгоды, экономичности для любой системы.

Менеджмент

3.Целенаправленность управления – любое управленческое действие непременно сопряжено с ориентацией на достижение поставленной цели.

4.Комплексность – рассмотрение и решение задач управления во взаимосвязи и целостности.

5.Демократизация управления. Этот принцип основан на корпоративной организации собственности.

Задание 4. Ответьте на вопросы.

1. Что представляют собой функции управления?
2. Что включают современные принципы управления организацией?

Задание 5. Прочитайте текст еще раз.***Задание 6. Расскажите о функциях управления.***

Тема 5. Характер труда и требования к профессиональной компетенции управленцев

Задание 1. Прочитайте текст. Определите его тему.

Предметом труда в процессе управления выступает информация, преобразуя которую менеджер принимает решение, необходимое для изменения состояния управляемого объекта.

Содержание понятия «управленческий персонал» может трактоваться очень широко и неоднозначно.

Международная организация труда (МОТ) считает управленческий персонал частью более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты-профессионалы. Это характеризуется тем, что при осуществлении управления возникает тесная взаимосвязь в работе менеджеров и специалистов. Они зависимы друг от друга и, работают в тесном контакте, обеспечивая запланированный уровень развития организации.

Задание 2. Ответьте на вопросы.

Что выступает предметом труда в процессе управления?

Что делает менеджер?

Какое решение принимает менеджер?

Как МОТ трактует понятие «управленческий персонал»?

**Тема 6. Структура деятельности менеджера и ее
характеристики**

Задание 1. Прочитайте текст. Ответьте на вопрос: В чем заключается деятельность менеджера?

Деятельность менеджера заключается в осуществлении организаторской работы, связанной с интеграцией и синхронизацией усилий отдельных членов и звеньев трудового коллектива.

Процесс управления представляет собой действия, направленные на выполнение функций управления, в результате которых объект приводится в заданное или желаемое состояние.

В ходе выполнения основных функций управления, менеджеру приходится постоянно принимать большое количество решений.

В процессе планирования необходима постановка цели, определение необходимых ресурсов.

В процессе организации основными вопросами для принятия решений являются: структура производства и управления, организация производственного процесса, организация труда рабочих и специалистов.

В процессе контроля принимаются решения о том, что, как и когда контролировать, и как производить анализ полученной информации.

Задание 2. Прочитайте / прослушайте утверждения. Определите их как правильные или неправильные.

Деятельность менеджера связана с интеграцией и синхронизацией усилий отдельных членов и звеньев трудового коллектива.

Действия в процессе управления направлены на выполнение функций управления.

Выполняя основные функции управления, менеджер должен принимать решения.

Задание 3. Закончите утверждения.

Менеджмент

1. Деятельность менеджера заключается в осуществлении организаторской работы,
2. Процесс управления представляет собой действия направленные на выполнение функций управления, в результате которых ...
3. В ходе выполнения основных функций управления, менеджеру

приходится ...

4. В процессе планирования необходима ...
5. В процессе организации основными вопросами для принятия решений являются: ...
6. В процессе контроля принимаются решения о том, ...

Задание 4. Расскажите, что делает менеджер

- в процессе планирования,
- в процессе организации,
- в процессе контроля.

Тема 7. Миссия, цели и стратегия организации

Задание 1. Прочитайте текст и определите, на сколько логических частей его можно разделить. Сформулируйте вопрос к каждой части.

Миссия организации отвечает на вопрос, какова главная цель функционирования организации. Миссия задает общие направления функционирования организации.

Миссия - это цель организации, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая причину её существования. В миссии должны быть отражены целевые ориентиры организации, её сфера деятельности, философия, отличительные особенности.

Удачная формулировка миссии - это краткое и ясное определение базовых направлений деятельности организации, которые мотивируют её сотрудников и создают достаточно привлекательный образ для поставщиков и покупателей.

К примеру, миссию банка, работающего с малым бизнесом, можно изложить в следующем виде: "Банк содействует развитию малых и средних предприятий, оказывает им и частным клиентам услуги".

Цель – желаемое состояние отдельных параметров организации, на достижение которых направлена её деятельность.

Значимость целей для организации:

- являются исходной точкой планирования
- выполняют организующую роль
- на их основе производится распределение ресурсов
- на них базируется система мотивирования
- на них строится процесс контроля и оценки результатов труда работников подразделений и организации в целом.

Выделяют долгосрочные и краткосрочные цели. Долгосрочные - это цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла. Краткосрочными обычно считают цели, которые достигаются в течение одного года.

Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом организация намерена достичь поставленных целей.

Стратегия – обобщенная модель действий организаций, которые ей крайне важно осуществить для достижения поставленных целей.

Различают общую (корпоративную) стратегию организации, деловую и функциональную стратегии организации.

Корпоративная стратегия – определяет общее направление и характер деятельности организации в целом, позволяет воспринимать организацию как целостность и отвечает на ключевые вопросы:

-каким бизнесом занимается организация (стремление к приобретению нового бизнеса, расширение или сокращение уже существующего, развитие, стабильность или свертывание общей деятельности)

-оставаться унитарным предприятием или участвовать в финансово-промышленной группе (ФПГ), альянсах и т.д.

-производить или покупать, заниматься ли финансовой деятельностью.

В случае если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую деловую стратегию.

Функциональная стратегия - это стратегии отдельных функциональных подсистем организации.

Процедура формулирования стратегии состоит из следующих этапов:

1. Оценка существующего положения, внешней и внутренней среды.
2. Формулирование вариантов стратегии, выбор оптимального варианта для данных условий.
3. Расчёт предпринимательских рисков.
4. Окончательное принятие стратегии организации.

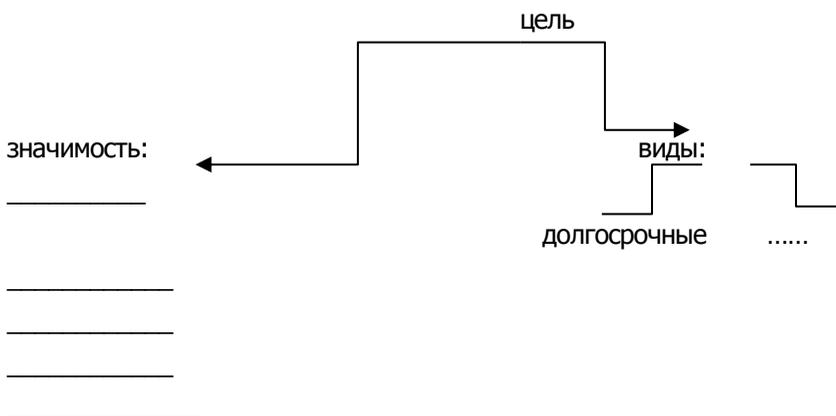
Задание 2. Ответьте на вопросы.

1. Что такое миссия организации?
2. Как надо формулировать миссию организации?
3. Что такое цель организации?

Менеджмент

4. Какое значение имеют цели организации?
5. Как классифицируют цели?
6. Что такое стратегия организации?
7. На какие типы делятся стратегии организации?
8. Из каких этапов состоит процедура формулирования стратегии?

Задание 3. Дополните схему.



5. процесс контроля и оценки результатов труда

Задание 4. Используя свои записи, расскажите о целях организации.

Задание 5. Прочитайте часть текста, где говорится о стратегиях организации, и изобразите содержание в виде схемы.

Задание 6. Подготовьте сообщение по теме «Миссия, цели и стратегия организации».

Тема 8. Типы организационных структур управления

Задание 1. Прочитайте микротекст. Ответьте на вопрос: Что такое организационная структура аппарата управления?

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Задание 2. Прочитайте микротекст. Найдите ответы на вопросы:

Какие существуют связи в структуре управления?

Какие основные типы организационных структур выделяют по характеру связей?

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

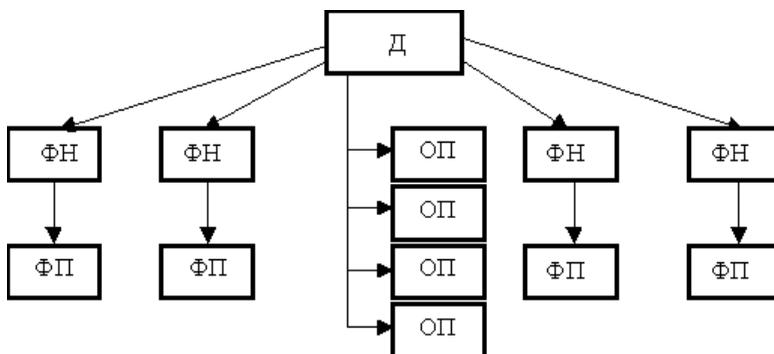
- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

Задание 3. Прочитайте текст. Найдите и запишите информацию о каждом типе организационной структуры управления.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 1).



Д - директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 1 Линейно-функциональная структура управления

Менеджмент

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис. 2. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

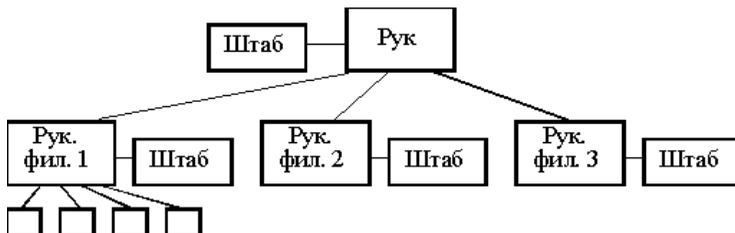


Рис. 2. Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рис. 3) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).

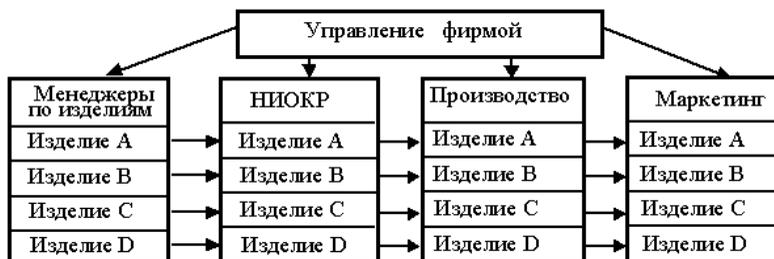


Рис. 3. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

(Источник: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-struktura.html>)



Задание 4. Используя свои записи, расскажите о типах организационных структур управления.

Задание 1. Прочитайте микротекст. Ответьте на вопрос: что такое методы управления?

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

Задание 2. Прочитайте текст. Ответьте на вопрос, о каких методах говорится в тексте?

Управление персоналом включает в себя целую систему.

Система работы с персоналом – это совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению управления в труде определенного качества и количества. Такая система предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (подбор, расстановка, контроль и пр.), но и совокупность факторов социально - психологического, неформального характера.

Административные методы управления

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Экономические методы управления

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

Задание 3. Коротко расскажите о методах управления.

Задание 1. Прочитайте микротекст. Ответьте на вопрос: что такое стиль руководства?

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленной цели.

Задание 2. Прочитайте текст и скажите, о каких стилях руководства говорится в тексте.

Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

Директивный стиль (авторитарный);

Демократический стиль (коллегиальный);

Либеральный стиль (попустительский или анархический).

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Менеджмент

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива.

Задание 3. Прочитайте текст еще раз. Выпишите информацию о каждом стиле управления и подготовьте устный ответ по теме.

Тема 10. Структура и процесс принятия решений

Задание 1. Прочитайте текст. Найдите информацию о факторах, которые влияют на принятие решений.

Принятие управленческих решений осуществляется под воздействием ряда факторов:

Личностные оценки руководителя. Любой руководитель, будучи человеком, имеет свою систему ценностей, определяющую его действия и влияющую на процесс принятия решения.

Среда принятия решения ее можно охарактеризовать условием определенности или неопределенности.

Культурные различия заключаются в том, каким рычагам отдается предпочтение в процессе управления. Например, в данной стране или регионе используется «мягкий» подход к выработке и реализации управленческих решений или более «жесткий». Так, применяются подходы, дающие крен в сторону индивидуализма, (США) или, наоборот, в сторону национального коллективизма (Япония). А также –

информационные ограничения. Необходимым условием в процессе принятия решения является наличие достаточной, оптимальной и полной объема информации.

Поведенческие ограничения. Каждый руководитель по-разному воспринимает важность проблемы ограничения, по-разному оценивает альтернативы (то есть рассматривают варианты), из-за чего могут возникнуть конфликты и несогласия в процессе принятия решения (то есть должны учитываться психологические и личностные особенности, которые могут существенно сказываться на окончательном выборе варианта решения).

Взаимосвязь решений. Данный фактор при принятии решений может проявиться двояко, так выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой.

Фактор сложности. Данный показатель характеризует всю сложность принятия управленческих решений, в зависимости от того, какова сфера

Менеджмент

Перспективность действия решения. Так как принятие любого решения может повлечь за собой позитивные или негативные последствия, то необходимо добиться такого результата, в котором позитивные последствия будут преобладать, и соответственно это будет способствовать развитию фирмы, переходу фирмы на новый, более высокий уровень.

Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений. При выборе решений, которые связаны с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства.

Экономическая целесообразность принятия решения. Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

Учет не только экономической выгоды, но и других видов эффекта, а именно: социального, нравственно-этического, технического.

Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения. Данный фактор требует различных методик оценки рисков (финансовых, экономических и т.д.), соответственно руководитель должен обладать навыками выполнения такого анализа.

Задание 2. Расскажите о факторах, влияющих на принятие решения.

Задание 3. Познакомьтесь с таблицей.

1. Сбор информации о возмож-	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней сре-
2. Выявление и определение ения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуа-

Менеджмент

	<p>2.2. Выявление организационного где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникно- проблемы</p>
<p>3. Формулирование целей ре-</p>	<p>3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы</p>
<p>4. Обоснование стратегии ре-</p>	<p>4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений</p>
<p>5. Разработка вариантов реше-</p>	<p>5.1. Расчленение задачи на подзадачи. 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче. 5.3. Построение моделей и проведение расчетов. 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме. 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче. 5.6. Прогнозирование последствий</p>

Менеджмент

	<p>решений по каждой подзадаче. 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи.</p>
6. Выбор лучшего варианта	<p>6.1. Анализ эффективности вариантов решения. 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров.</p>
7. Корректировка и согласова-	<p>7.1. Проработка решения с исполнителями. 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами. 7.3. Утверждение решения.</p>
8. Реализация решения	<p>8.1. Подготовка рабочего плана реализации. 8.2. Его реализация. 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации. 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения.</p>

Задание 3. Подготовьте сообщение по теме «Структура и процесс принятия решений».

Тема 11. Риски при принятии решений

Задание 1. Прочитайте микротекст. Ответьте на вопросы:

Что такое риск?

О каких видах рисков говорится в микротексте?

Риск – это опасность ошибочного решения. Различают следующие виды риска:

общий (угрожает предприятию как целому);

специальный по фактору (сырьевой, по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу);

специальный при изготовлении продукции (брак, не те способы, в НИОКР, в хранении);

специальный при оценке продукции (при сбыте, в цехах, в гарантиях, в оплате).

Задание 2. Прочитайте микротекст. Ответьте на вопросы:

Когда нужно проводить анализ рисков?

Какие виды анализа проводят?

При принятии решений в условиях неопределенности и риска нужно проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида:

качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, которые приводят к рисковым ситуациям, и

количественный, который позволяет вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом.

Задание 3. Прочитайте микротекст. Скажите, сколько этапов проходит исследование риска.

Последовательность исследования риска:

- 1) выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- 2) анализ выявленных факторов;

Менеджмент

- 3) оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;
- 4) установка допустимого уровня риска;
- 5) анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- 6) разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

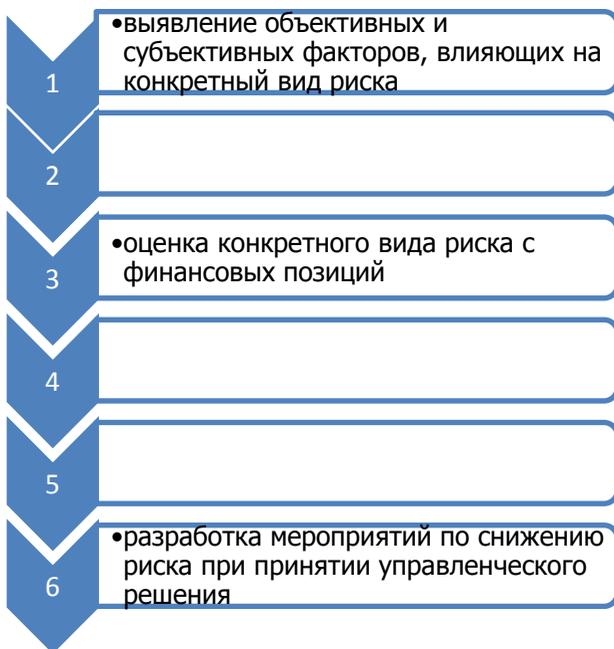
После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском.

Задание 4. Найдите в прочитанном микротексте словосочетания со словами:

выявление, анализ, оценка, установка, разработка

Задание 5. Запишите эти словосочетания и выучите их.

Задание 6. Дополните схему, используя информацию текста.



Задание 7. Прочитайте микротекст. Ответьте на вопросы:

Что такое риск-менеджмент?

Чем занимается риск-менеджмент?

Кто осуществляет риск-менеджмент?

Каковы основные сферы риск-менеджмента?

Вопросами теории управления риском занимается риск-менеджмент. Риск-менеджмент – специальная форма предпринимательской деятельности. Осуществляют ее профессиональные институты специалистов, страховые компании, финансовые менеджеры. Одна из основных сфер риск-менеджмента – страховой рынок, где объектом купли-продажи выступают страховые услуги, предоставляемые организациям и отдельным гражданам преимущественно страховыми компаниями и негосударственными пенсионными фондами.

Задание 8. Прочитайте микротекст. Скажите, о каких приемах риск - менеджмента говорится в тексте.

Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

- избегание риска – уклонения от мероприятия, связанного с риском;
- удержание риска – оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
- передача риска – передача ответственности за риск;
- снижение степени риска – уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Задание 6. Прочитайте микротекст. Скажите, какие наиболее распространенные приемы для снижения степени риска.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

- диверсификация;
- получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;

- лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;
- самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов;
- страхование.

Задание 9. Прочитайте все микротексты еще раз. Подготовьте сообщение по теме «Риски при принятии решений».

Тема 12. Методы принятия управленческих решений

Задание 1. Прочитайте текст. Скажите, о каких группах методов принятия управленческих решений говорится в тексте.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: *неформальные (эвристические), коллективные, количественные*. Неформальные (эвристические) методы принятия решений основаны на аналитических способностях лиц, принимающих решения. Это – совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно; недостатком является то, что эти методы не гарантируют от выбора ошибочных решений.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Основным моментом в коллективной работе над реализацией управленческих решений является определение круга лиц – участников данной процедуры. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Количественные методы. Количественные методы основаны на компьютерной обработке больших массивов данных и предполагают выбор оптимальных решений с помощью экономико-математических моделей.

К такого рода методам относятся: линейное моделирование;

Менеджмент

статистические вероятностные, динамические и статические модели;
теория игр, теория очередей и другие.
Выбор методов для обоснования конкретных управленческих решений
должен включать:

- анализ управленческой задачи с точки зрения ее содержания,
- возможности формализации;
- выбор состава методов для поиска оптимального вариантов решения;
- определение правил и условий применения выбранных методов.

Задание 2. Прочитайте текст еще раз. Заполните таблицу.

Методы	Характеристика
Неформальные (эвристические)	
Коллективные	
Количественные	

***Задание 3. Используя свои записи, расскажите о методах
принятия управленческих решений.***

Тема 13. Роль мотивации в управлении

Задание 1. Прочитайте текст. Найдите ответы на вопросы:

Что такое мотивация?

Что называется мотивацией в системе менеджмента?

На какие составляющие разделяется мотивация в менеджменте?

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

В системе менеджмента мотивацией называется ряд действий, побуждающих человека к деятельности для достижения основных целей компании.

Сегодня анализу мотивации в менеджменте посвящено множество работ.

В менеджменте мотивация персонала разделяется на две важных составляющих: внутреннюю и внешнюю.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являют-

Менеджмент

ся источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы - это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Процесс мотивации включает:

установление или оценку неудовлетворенных потребностей;

формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;

определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Задание 2. Используя информацию текста, закончите утверждения.

Целью мотивации является ...

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если ...

Потребности – это ...

Потребности являются источником

Мотивы - это побуждения человека к действию, ...

Цели – это ...

Задание 3. Найдите и запишите ответ на вопрос: Что включает процесс мотивации.

Задание 4. Прочитайте текст еще раз. Подготовьте сообщение по теме «Роль мотивации в управлении».

ПРИЛОЖЕНИЕ К КУРСУ

I. Словарь

<i>Тема 1. Общее управление и менеджмент</i>	
управление управленческая деятельность концепция развития организации стратегия развития организации планирование координирование организационная деятельность распорядительство координирование контроль корректировка корректировка принятых решений корректировка ранее принятых решений	
<i>Тема 2. Методы изучения</i>	
контур управления совокупность субъект управления (кто управляет) объект управления (кем управляют)	
<i>Тема 3. Структура процесса</i>	
функция функция управления принцип принцип управления процесс процесс управления	
	сочетание

централизация
децентрализация
централизация в управлении
децентрализация в управлении оптимальное сочетание
распределение полномочий соответственно
уровень
управленческая пирамида

Тема 4. Функции и принципы управления

деятельность менеджера
осуществлять
организаторская работа
интеграция
синхронизация
процесс планирования
процесс организации
процесс контроля
постановка цели
определение необходимых ресурсов
принятие решений
структура
структура производства
структура управления
производственный процесс
организация
организация труда
производить анализ

Тема 5. Характер труда и требования к профессиональной компетенции управленцев

процесс управления
управляемый объект
управленческий персонал

трактовать
Международная организация труда (МОТ)
уровень развития организации

***Тема 6. Структура деятельности менеджера и ее
характеристики***

интеграция
интеграция усилий
синхронизация
синхронизация усилий
функция управления
выполнение функций управления

Тема 7. Миссия, цели и стратегия организации

цель
постановка цели
значимость цели
миссия
миссия организации
формулировка миссии
мотивировать
базовые направления
деятельность организации
привлекательный образ
поставщик
система мотивирования
корпоративная стратегия
функциональная стратегия
унитарное предприятие
финансово-промышленная группа (ФПГ)
альянс
организационная структура
аппарат управления
форма разделения труда
управление производством
должностные лица

организационная структура
подразделение
должностные лица
наделять(ся) правами
нести ответственность
характер связи
структура управления
тип организационной структуры управления
линейная структура
функциональная структура
линейно-функциональная структура
матричная структура
дивизиональная структура
множественная структура
матричная структура
достоинство
недостаток
единоначалие

Тема 8. Методы управления

метод управления
динамическое равновесие
управление персоналом
административный метод
экономический метод
социально-психологический метод

Тема 9. Стили управления

стиль руководства
манера поведения
воздействие
побуждение
подчиненный
достижение поставленной цели
директивный стиль

авторитарный стиль
демократический стиль
коллегиальный стиль
либеральный стиль
анархический стиль
централизация руководства доминирование
единоначалие
распределение
полномочия
инициатива
ответственность

Тема 10. Структура и процесс принятия решений

принятие управленческих решений
воздействие
среда принятия решения
культурные различия
информация
информационные ограничения
поведение
поведенческие ограничения
перспективность
вложения
финансовые вложения
целесообразность
выгода
экономическая целесообразность
экономическая выгода
степень риска

Тема 11. Риски при принятии решений

анализ рисков
финансовая состоятельность
экономическая целесообразность

допустимый уровень риска
мероприятие
приемы управления риском
риск-менеджмент
избежание риска
удержание риска
передача риска
снижение степени риска
диверсификация
лимитирование
страхование
самострахование
резервный фонд
страховой фонд

Тема 12. Методы принятия управленческих решений

неформальный
эвристический
коллективный
количественный
интуиция
гарантировать
критерий
компетентность
конструктивность мышления
коммуникабельность
обработка
массивы данных
оптимальное решение
экономико-математическая модель
линейное моделирование
статистические модели

вероятностные модели
динамические модели
статические модели
теория игр
теория очередей

Тема 13. Роль мотивации в управлении

мотив
мотивация
мотивирование
активизация
стимул
побуждение
потребность
удовлетворение

II. Матрицы речевых действий

что хотим сказать (коммуникативная задача)	как говорят по-русски (речевые модели)
1	2
1) идентифицировать объект	<i>что – (это) что; что есть что; что обозначает что;</i>
2) ввести понятие	<i>что называется чем(как)</i>
3) идентифицировать лицо	<i>кто – (это) кто; кто является кем</i>
4) запросить информацию о предмете (лице)	<i>что такое? кто такой?</i>
5) выяснить термин	<i>как называется ... ?</i>

1. Модель ситуации: $A \in B$, где

A	B
объект понятие	место наука

Коммуникативные задачи и реализации:

что хотим сказать	как говорят по-русски
1) констатировать: а) существование объекта б) место наличия объекта в) нахождение <u>данного</u> объекта	<i>что (находится, существует, имеется, есть, встречается, расположен, распространён) где</i>
2) констатировать отсутствие объекта	<i>где нет чего</i>
3) запросить информацию о:	

<p>а) месте существования объекта б) объекте существования в) самом факте существования объекта в указанном месте</p>	<p><i>среди чего (встречается, содержится, имеется, есть) что</i></p>
---	---

2. Модель ситуации: «целое – часть» / «часть – целое», где

целое	часть
класс (вид, род) объектов общее (видовое, родовое) понятие	конкретный объект частное (конкретное) понятие

Коммуникативные задачи и реализации:

<u>что</u> хотим сказать	<u>как</u> говорят по-русски
1) отнести объект к классу однородных	<i>что – (это) что; что является чем; что относится к чему; что принадлежит (к) чему; что входит в класс чего;</i>
2) классифицировать множество объектов	<i>что делится (разделяется, подразделяется) на что; что делят (подразделяют, разделяют) на что;</i>

3. Модель ситуации: «объект – признак»

объект	признак
элемент явление	составные части свойства аналогичный объект

Коммуникативные задачи и реализации:

<u>что хотим сказать</u>	<u>как говорят по-русски</u>
1) квалифицировать состав от целого – к части	<i>что состоит из чего; что содержит (в своём составе) что;</i>
2) квалифицировать состав от части – к целому	<i>что входит(-ят) в состав чего</i>
3) квалифицировать объект как компонент множества	<i>что является составной частью чего</i>
4) идентифицировать объект как часть множества	<i>в состав чего входит что</i>
5) квалифицировать внешний (чувственно воспринимаемый) признак	<i>что представляет собой что; что имеет что; что обладает чем;</i>
6) констатировать отсутствие внешнего признака	<i>что – (это) что без чего; что не имеет чего; что не обладает чем;</i>
7) квалифицировать относительный (сравнительный) признак	<i>что больше (меньше) чего;</i>
8) квалифицировать отличительный признак	<i>что отличается чем</i>

1. Воскерчян О.М. Коммуникативно-когнитивная парадигма в методике преподавания иностранных языков: единица обучения: монография. Ростов н/Д: Издательский центр ДГТУ, 2010. 147 с.
2. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-struktura.html>
3. Николенко, О.В. Об экономике по-русски / О.В. Николенко, А.В. Белозёрова, Н.В. Сумина // учебное пособие для иностранных слушателей начального и продвинутого этапа обучения (экономическая направленность) – Донской гос. техн. ун-т. – Ростов-на-Дону: ДГТУ, 2018. – 174 с.
4. <https://studfiles.net/preview/635124/page:58/>
5. https://studopedia.su/3_16325_missiya-tseli-i-strategiya-organizatsii.html
6. http://www.aup.ru/books/m77/4_2.htm
7. https://revolution.allbest.ru/management/00321749_0.html
8. https://studopedia.su/10_118752_obshchie-printsipi-upravleniya-ekonomicheskimi-sistemami.html
9. http://www.aup.ru/books/m98/2_1_8.htm
10. <https://studfiles.net/preview/2827760/page:10/>
11. https://studme.org/1151051311593/menedzhment/analiz_riskov_pri_prinyatii_upravlencheskih_resheniy