

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ГУЛИСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА «ОБЩАЯ ЭКОНОМИКА»

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ДИСЦИПЛИНЫ**

«Менеджмент»

ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

Гулистан 2015

Сатторкулов О.Т., Ахмедова В.Ш. Основы менеджмента. Учебно-методический комплекс. – Г.: 2015 г. Стр.

Целью данного учебно-методического комплекса является ознакомление бакалавров, обучающихся по направлению А-5340100 с теоретическими основами и категориально-понятийным аппаратом менеджмента, а также овладение практическими навыками по применению элементов и принципов менеджмента, помочь студентам научно осмыслить управление производственными процессами и показать возможные способы управления производством. Добиться понимания студентами специфики предмета, усвоить основные категории термины и понятия.

Имеются также определения всех важнейших терминов управления.

Издание рассчитано на студентов, а также всех, кто интересуется проблемами современной управленческой мысли.

Рабочая учебная программа

1. Цель и задачи изучения предмета.

1.1. Цель предмета - изучение теоретических основ и категориально-понятийного аппарата менеджмента, а также овладение практическими навыками по применению элементов и принципов менеджмента. Цель - помочь студентам научно осмыслить управление производственными процессами и показать возможные способы управления производством. Добиться понимания студентами специфики предмета, усвоить основные категории термины и понятия.

1.2. Задачи изучения дисциплины:

- дать студентам комплексное представление об основах и концепциях менеджмента;
- добиться того, чтобы студенты имели полное представление об основных понятиях, категориях, закономерностях, характеризующих управление производственными процессами;
- вооружить студентов методологией изучения экономических процессов для самостоятельного применения способов, методов анализа, инструментов, используемых в любой сфере экономики;
- формировать у будущих специалистов социальную активность, инициативность;
- изучение таких вопросов как исторические предпосылки развития управленческой теории, теоретические аспекты менеджмента, методы и функции менеджмента, управление персоналом и др.

Содержание курса:

1.3. После изучения дисциплины студент должен:

- знать структуру курса и основные понятия менеджмента;
- знать законы, принципы и функции управления;
- анализировать внешние факторы в предпринимательской деятельности;
- анализировать текущее планирование в организации;
- анализировать виды и типы управленческих решений;
- определять роль лидерства и концепции типов руководства;
- определять организационные отношения в системе менеджмента;
- анализировать виды организационных конфликтов;
- использовать знания, полученные в менеджменте при принятии хозяйственных решений;
- анализировать полученные результаты при решении задач.

1.4. Для освоения этого курса студент должен:

- Обладать знаниями по дисциплинам: "Микроэкономика", "Прикладная экономика", "Экономическая теория", "История экономики" и др.;
- Знать особенности управления нашей экономикой, которые учитывают ее национальные предпосылки и последствия командно-административной экономики;
- Хорошо ориентироваться в экономических терминах;

- Придерживаться принципа последовательности при выполнении заданий и понимания практической значимости изучаемого материала;
- Уметь анализировать схемы, которые помогают лучше понять логику излагаемого материала;
- Уметь использовать теоретический материал при опросе нестандартных практических ситуаций.

Знания, полученные в результате изучения дисциплины, необходимы для усвоения таких дисциплин как "Экономика предприятий", "Организация и управление производством", "Государственное регулирование экономики", и др.

2. Содержание предмета.

2.1. Темы лекций, рассматриваемые проблемы и часы:

№	Название темы	Рассматриваемые проблемы	Время, часы
1	Предмет, методы и задачи курса «Основы менеджмента»	Предмет науки управления в системе экономических наук. Теоретические и методические основы менеджмента. Содержание и задачи курса. Сущность и принципы менеджмента. Виды менеджмента.	4
2	Основные этапы развития теории и практики менеджмента	Исторические предпосылки и периодизация в развитии менеджмента. Основные школы управления. Школа научного управления. Классическая (административная) школа в управлении. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школа науки управления (или количественный подход).	4
3	Система управления в новых условиях хозяйствования	Понятие о системах и их свойствах. Понятие производства как системы управления. Свойства больших систем.	2
4	Научные подходы в системе менеджмента	Процессный подход управления. Системный и ситуационный подходы развития теории и практики управления.	2
5	Управление деятельностью человека и управление группой	Формы управления человеком и управления группой. Роль руководителя в организации. Управление трудовыми ресурсами как	2

		процесс управления группой.	
6	Внутренняя и внешняя среда организации	Внутренняя среда организации. Внешняя среда в бизнесе.	4
7	Функции менеджмента	Содержание, цели и задачи планирования. Виды планов. Мотивация и её теории, стимулирование и активизация. Контроль в системе менеджмента.	2
8	Организационная структура управления	Понятие организационной структуры управления. Типы организационных структур. Современные организационные структуры управления.	2
9	Информация и коммуникация	Информация как предмет управленческой деятельности. Коммуникационный процесс. Препяды на пути коммуникаций. Организационные коммуникации.	2
10	Процесс принятия решений. Модели и методы принятия решений.	Место решения в процессе управления. Понятие и классификация управленческих решений. Структура и процесс принятия решения. Методы разработки управленческих решений. Риск при принятии решений.	2
11	Управление конфликтами, изменениями и стрессами	Природа и содержание конфликта. Управление конфликтной ситуацией. Взаимодействие конфликта и стресса.	4
12	Организация труда менеджера	Власть и личное влияние. Формы власти. Стили управления. Обзор теорий лидерства.	4
13	Культура и методология менеджмента	Культура организации: основные понятия. Требования к менеджерам производства. Этика и культура фирмы.	4
14	Основные методы управления	Экономические и экономико-статистические методы управления. Организационно-распорядительные методы управления. Социально-психологические методы управления.	2
15	Эффективность менеджмента	Эффективность управления. Показатели эффективности управления.	2
	Итого:		42

2.2. Темы семинарских занятий и часы:

№	Название темы	Часы
1	Предмет, методы и задачи курса «Основы менеджмента»	2
2	Исторические школы развития науки управления	4
3	Система управления в производстве, свойства больших систем	2
4	Применение различных научных подходов в управлении организацией	2
5	Управление деятельностью человека и управление группой	2
6	Влияние внутренних и внешних факторов среды на управление в организации	4
7	Основные функции менеджмента	2
8	Современные организационные структуры управления	2
9	Информация и коммуникация в менеджменте	2
10	Управленческие решения, их применение и разработки	2
11	Природа конфликта, стресса и методы управления ими	4
12	Лидерство: стиль руководства и имидж менеджера. Деловой этикет менеджера	4
13	Культура управленческой деятельности. Корпоративная структура управления	4
14	Современные методы управления в рыночной экономике	2
15	Эффективность менеджмента. Комплексный подход к управлению производством	4
	Итого:	42

2.3. Тематика рефератов по предмету «Основы менеджмента»

№	Наименование темы
1	Организация системы маркетинга.
2	Этапы развития теории и практики менеджмента.
3	Особенности территориальной и классической школ.
4	Анализ ситуации в сфере менеджмента в Узбекистане.
5	Образование новых форм управления и их эффективность.
6	Стратегия и ее значение в менеджменте.
7	Определение стратегии развития Республики Узбекистан.
8	Концепции управленческой деятельности.
9	Системный подход в управлении.
10	Ситуационный подход в управлении.
11	Создание одной целостной эффективной и гибкой управленческой системы - задача времени.
12	Демократизация и реформа менеджмента - в качестве двусторонней задачей нового хозяйствования.

13	Внутренняя среда организации.
14	Взаимосвязь внутренних переменных.
15	Организация стимулирования развития научно – технического прогресса - требование времени.
16	Значение внешней среды организаций.
17	Связь организаций с социальной сферой.
18	Место и значение бизнеса в обществе.
19	Зарубежный опыт менеджмента
20	Место и значение процесса управления в хозяйственном механизме менеджмента.
21	Сущность функций менеджмента.
22	Планирование как основная функция менеджмента.
23	Организация в качестве основной функции менеджмента.
24	Мотивация в качестве основной функции менеджмента.
25	Контроль как основная функция менеджмента.
26	Взаимосвязь функций менеджмента.
27	Методы управления и их классификация.
28	Применение экономических методов управления – как условие эффективности хозяйствования.
29	Формы и методы принятия решений.
30	Информация и коммуникация в процессе управления.

Тематика самостоятельных работ:*

1. Изучайте предмет, методы и задачи «Основы менеджмента». Раскройте сущность менеджмента.
2. Охарактеризуйте значение каждой научной школы и ее вклад в теорию управления. Проанализируйте основные факторы, сыгравшие в процессе формирования менеджмента, как науного направления.
3. Охарактеризуйте особенности и принципы системы управления в новых условиях хозяйствования.
4. Изучите научные подходы в системе менеджмента и их применение на практике.
5. Изучите основные законы и принципы менеджмента, и их механизм функционирования.
6. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю среды организации.
7. Функции менеджмента и факторы их совершенствования.
8. Проанализируйте основные виды организационной структуры управления
9. Проанализируйте методы управления и их рычаги.
10. Изучите основные элементы информации и коммуникации.
11. Проанализируйте процесс принятия решений, модели и методы принятия решений и их механизм осуществления.
12. Изучите особенности управления производительностью и его значение в современных организациях.
13. Охарактеризуйте управление маркетингом и его составные элементы.

14. Охарактеризуйте управление конфликтами, изменениями и стрессами и его особенности.
15. Изучите особенности организации труда менеджера и его роль в современных организациях.
16. Изучите культуры и методологии в менеджменте и их значение
17. Охарактеризуйте государственное и территориальное управление и его особенности, рычаги и значение.
18. Охарактеризуйте социальное и правовое управление и его особенности, рычаги и значение.
19. Изучите основные показатели эффективности менеджмента и методы ее определения.
20. Основные показатели хозяйственной деятельности организации и методы их определения.

***Примечание: Каждый студент выполняет все темы**

Основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002, 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002, 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998, 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999, 816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента-М.: Дело. 2000.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент-М.: ЮНИТИ. 2001.
8. Уткин Э. Курс менеджмента-М.: Зеркало. 2000.
9. Дойлы П. Менеджмент: стратегия и тактика.-С.Петербург. 2000.
10. Қосимов Ғ.М. Менежмент-Т.: Ўзбекистон, 2002, 7-19 б.

Интернет сайты:

1. <http://www.managein.com>
2. <http://economicsmaster.ru>
3. <http://www.aup.ru/books/>
4. <http://www.managment.aaanet.ru/> -
5. <http://economicsmaster.ru/>
6. <http://www.managein.com/>
7. <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
8. <http://www.aup.ru/books/m92/> -
9. <http://www.referat.ru/pub/item/7135> -

3. Рейтинговая разработка и критерии оценивания по курсу «Основы менеджмента»

3.1. Рейтинговая разработка (8 семестр)

№	Виды контроля	Кол-во	Балл	Итого
I	ТО			
	1.1.Выполнение практических занятий	15	2,5*	37,5
	1.2. Тест-опрос	2	3**	6
	1.3.ТМИ: подготовка письменный реферат	1	6,5***	6,5
II	ПО 2.1. Письменная работа	2	10	20
III	ИО 3.1. Итоговая оценка	1	30 (10x3=30) (30x1=30)	30
	3.1.1. Письменная работа (3 вопроса)			
	3.1.2.Тест (30 вопросов)			
Итого				100

3.2. Критерии оценки по дисциплине «Основы менеджмента»

1.1.*Студент, полностью посещавший практические занятия и качественно выполнившие задание получает 2,1–2,5 балл; если не полностью посещено занятие и не полностью выполнено задание, то в зависимости от уровня выполнения получит 1–2 балл.

1.2.**Студент, выполнивший полностью задания тест-опроса получит 2–3 балл; не полностью выполнивший студент в зависимости от степени выполнения получит 1–2 балл.

1.3.***Самостоятельная работа студента посвящена изучению и анализу «Функции менеджмента и факторы их совершенствования» и подготовит письменный реферат:

- если тема реферата полностью раскрыта, сделано правильные выводы и имеются творческие мысли – 5-6,5 балл;
- сущность темы раскрыта, есть только заключение – 4-5 балл;
- сущность темы раскрыта, но есть незначительные недостатки дается – 3-4 балл.
- сущность темы раскрыта, но есть некоторые недостатки дается –2-3 балл.

2.1. Промежуточная оценка проводится письменно, требуется ответить на три вопроса и оценивается по 10 баллам.

- если сущность вопроса полностью раскрыта, ответы полностью и конкретно, а также имеется творческие мысли -3-3.5 балл;
- сущность вопроса открыта в целом, основные факты правильно изложены - 2.5-3 балл;
- ответы на вопросы в общих чертах, имеются некоторые недостатки - 2-2.5 балл;

- ответы на вопросы в общем, но некоторые факты не полностью раскрыты - 1,5-2 балл;
- имеется попытки ответить на вопросы, но есть путаница в ответах, дается -1 балл.

3.1. В итоговой оценке студент должен ответить письменно на 3 вопроса или на 30 вопросов теста.

- На каждый письменный ответ 10 балл.
- если сущность вопроса полностью раскрыта, студент критически оценивает тему – 9-10 балл;
- сущность вопроса полностью раскрыта, основные факты правильно изложены – 7-8 балл;
- ответы на вопросы правильные, но есть некоторые недостатки – 5-6 балл
- если ответы в общих чертах и много недостатков дается – 3-4 балл.
- каждый вопрос теста оценивается по 1 баллов.

Примечание: Общий балл студента укрупнено.

Показатели оценки:

86-100 балл – «отлично»,
71-85 балл – «хорошо»,
56-70 балл «удовлетворительно»

Введение

Менеджмент – особый вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и представляющий собой систему гибкого, предприимчивого управления, способного четко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкурентной борьбы. Менеджмент - одна из основополагающих дисциплин в процессе подготовки профессиональных деятелей рынка. Менеджмент рассматривается как наука и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей.

С лёгкой руки американцев, а также российской профессуры, журналистов, работодателей, маркетологов образовательных учреждений английское слово «менеджмент» стало известно сегодня практически каждому человеку, желающему получить образование.

В культуре развитых стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес.

Бизнесмен и менеджер – это не одно и то же. Бизнесмен – это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем её акций и, может быть, состоит членом её правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Для студента важно в то же время понять, что управление, менеджмент – это, конечно, самостоятельная область знаний, требующая вдумчивого освоения, это отдельная дисциплина, а точнее, междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, ноу-хау, приумноженные управленческим искусством.

Учиться менеджменту следует не только в начале карьеры, но практически всю жизнь.

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №1
НА ТЕМУ 1: ПРЕДМЕТ, МЕТОДЫ И ЗАДАЧИ КУРСА «ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА»**

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет предмет науки управления в системе экономических наук. 2. Определит теоретические и методические основы менеджмента. 3. Объяснит содержание и задачи курса. 4. Уяснит сущность и принципы менеджмента. 5. Охарактеризует все основные виды менеджмента. <p>Ключевые слова: менеджмент, общий менеджмент, специальный менеджмент, предмет и субъект менеджмента, принципы менеджмента, деловое администрирование, менеджер, процессный, системный и ситуационный подходы, прогнозирование, планирование, целеполагание, координация, принципы управления, нормативный, стратегический и оперативный менеджмент, производственный менеджмент, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, международный менеджмент</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Предмет, методы курса «Основы менеджмента»	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулируйте три кратких определения менеджмента. 2. Являются ли идентичными понятия «менеджмент» и «управление»? Обоснуйте Ваш ответ. 3. Дайте определение предмета менеджмента. 4. Сформулируйте три значения термина «менеджер». 5. Кем впервые были сформулированы и опубликованы принципы менеджмента? 6. Почему знания являются экономическими ресурсами и насколько это актуально для Казахстана на современном этапе развития экономики? 7. Как бы вы охарактеризовали различные трактовки термина «менеджмент», как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие? Прокомментируйте Ваш ответ. 8. Выделите четыре наиболее важных фактора, определяющих развитие менеджмента в XXI веке и обоснуйте их приоритетность. 	15%
4	Семинар. Предмет, основные методы исследования, цели и задачи курса «Основы менеджмента»	30%
5	Домашнее задание. Найти имена ученых, изучающих менеджмент в Узбекистане.	5%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №2
НА ТЕМУ 1: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И
ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА.

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет основные исторические предпосылки и процесс периодизации в развитии менеджмента. 2. Определит все основные школы управления, их представителей и основные идеи. <p>Ключевые слова: древний, индустриальный периоды, период систематизации и информатизации развития менеджмента, У. Тейлор, школа научного управления, Лилия Гилберт, Генри Гантта, Классическая или административная школа в управлении, Анри Файоль, разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, инициатива, корпоративный дух, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу, потребности человека, количественная школа.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Основные этапы развития теории и практики менеджмента.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы были предпосылки развития менеджмента в Узбекистане? 2. Какой вклад внёс Амир Тимур в развитие управления? 3. Каким образом корпоративный дух влияет на эффективность политики управления организации? 4. Какая из перечисленных школ на ваш взгляд более приемлема в настоящее время? 	15%
4	Семинар. Исторические школы развития науки управления.	30%
5	Домашнее задание. Описать ученых Узбекистана, изучающих менеджмент в Узбекистане и их основные идеи.	5%

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №3
НА ТЕМУ 3: СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ
ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.**

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет общее понятие систем и его элементов. 2. Определит понятие производства как системы управления. 3. Уяснит все свойства больших систем. <p>Ключевые слова: Система, закрытая и открытая система, структура системы, элементы системы, декомпозиция, неадекватность, эмерджентность, синергичность, мультипликативность, целостность, обособленность, централизованность.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	<p>Лекция. Система управления в новых условиях хозяйствования.</p>	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие причины обусловили возникновение и объективность управления как обособленного вида деятельности? 2. Дайте характеристики основным школам менеджмента. 3. Перечислите четыре принципа управления, получивших название «тейлоризм». 4. Кого считают главным продолжателем, развившим идеи Фредерика Уинслоу Тейлора? 5. Назовите шесть направлений деятельности администрации производственной организации, сформулированных «отцом менеджмента». 6. В чем заключаются основные особенности казахстанского менеджмента? Поясните Вашу позицию. 7. Предположите, что Вам поручили сделать доклад на тему: «Особенности казахстанского менеджмента». Какие основные вопросы Вы будете освещать? Почему? 8. Как классифицируются системы? 9. Почему производство выступает как система управления. 	15%
4	<p>Семинар. Система управления в производстве, свойства больших систем</p>	30%
5	<p>Домашнее задание. Описать на примере какого – либо предприятия функционирование системы управления.</p>	5%

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №4
НА ТЕМУ 4: НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ В СИСТЕМЕ
МЕНЕДЖМЕНТА.**

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опишет процессный подход управления 2. Раскроет системный и ситуационный подходы развития теории и практики управления <p>Ключевые слова: процесс, планирование, организация, мотивация, контроль, руководство (лидерство), установление стандартов, управленческая работа, связующие процессы, коммуникация, система, приспособление, открытая и закрытая система, подсистемы, ситуация, интеграция, ситуационные переменные.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Научные подходы в системе менеджмента.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каким образом постоянная неопределенность будущего может повлиять на процесс планирования? 2. Опишите и раскройте основные требования к принятию эффективного объективного окончательного решения в организации. 3. Каковы же недостатки различных подходов управления? 4. Приведите примеры ситуационного подхода в управлении организацией. 	15%
4	Семинар. Применение различных научных подходов в управлении организацией.	30%
5	Домашнее задание. Описать на примере какого – либо предприятия применение различных подходов в управлении.	5%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №5
ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЧЕЛОВЕКА И
УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ.

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <p>1. Раскроет формы управления человеком и управления группой, а также роль руководителя в организации.</p> <p>2. Управление трудовыми ресурсами как процесс управления группой.</p> <p>Ключевые слова: управленческий аппарат, экономическая эффективность, социальная эффективность, социально-экономическая эффективность, оценка должности, оценка заслуг, эффективное планирование, количественные потребности в персонале, плановая численность рабочих – повременщиков, операционная система, эффективность операций, управление производством.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	<p>Лекция. Управление деятельностью человека и управление группой.</p>	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <p>1. Что понимается под понятием управление человеком?</p> <p>2. Каковы оперативные категории управления?</p> <p>3. Как организация оценивает свою рабочую силу?</p> <p>4. Как менеджер может добиться более экономного использования времени?</p> <p>5. Почему управление персоналом имеет первостепенное значение для всех организаций?</p> <p>6. Что относится к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом?</p> <p>7. Как Вы относитесь к тому, что к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом, специалисты относят перспективность, прозрачность, комфортность? Поясните Вашу позицию.</p> <p>8. Как Вы оцениваете сложившуюся тенденцию оценки профпригодности кандидатов на вакантную должность посредством тестирования? Что бы Вы рекомендовали для совершенствования подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов, например, маркетологов?</p>	15%
4	<p>Семинар. Управление деятельностью человека и управление группой.</p>	30%
5	<p>Домашнее задание. Опишите на примере какого-либо предприятия особенности управления персоналом.</p>	5%

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №6
НА ТЕМУ 6: ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА
ОРГАНИЗАЦИИ.**

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет все внутренние факторы среды, влияющие на управление в организации. 2. Определит и раскроет влияние внешних факторов среды на организацию. <p>Ключевые слова: внутренние переменные, цели, функциональная область, структура, разделение труда по специальностям, объем управления, плоская структура, многоуровневая структура, необходимость и координация, задача, технология, стандартизация, механизация, технологии Вудворда и Томпсона, социотехнические подсистемы, организационный дарвинизм, среда прямого и косвенного воздействия, взаимосвязанность факторов среды, бурно изменяющаяся среда, сложность – подвижность – неопределенность среды, многонациональная корпорация.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции.</p>	10%
2	Лекция. Внутренняя и внешняя среда организации.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как понимать взаимосвязь между задачами и технологией? 2. Является ли технология наиболее важной внутренней переменной? Обсудите это. 3. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций? 4. Рассмотрите аспекты политической обстановки, представляющие особую важность для руководителей. 5. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству? 6. Опишите общие типы технологий, которые используются в современных организациях. 7. Что такое технология по определению Дейвиса и Перроу? 8. Каковы компоненты социотехнической подсистемы? 	15%
4	Семинар. Влияние внешних и внутренних факторов среды на управление в организации.	30%
5	Домашнее задание. Исходя из собственного опыта, приведите пример влияния социокультурных факторов на организацию.	5%

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №7
НА ТЕМУ 7: ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Даст определение содержанию, цели и задачам планирования, а также опишет ее виды. 2. Раскроет мотивацию и её теории, стимулирование и активизацию. 3. Определит роль контроля в системе менеджмента <p>Ключевые слова: планирование, план, стратегический, долгосрочный, единовременные, стабильные, оперативные, текущий и функциональный планы, принципы участия, непрерывности и холизма, мотивация, мотивирование, мотивационные теории: гедоническая, психоаналитическая, драйвов (влечения), условных рефлексов, иерархия потребностей по Маслоу, потребности Мак-Клелланда, двухфакторная Герцберга, «Х и У» Макгргора, ожиданий, справедливости, модель Портера – Лоулера.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции.</p>	10%
2	Лекция. Функции менеджмента.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какой смысл заложен в распределение человеческих потребностей по уровням в пирамиде Маслоу? 2. Дайте определение понятиям «мотивация» и «мотивирование». Какой термин чаще всего используете Вы лично? Почему? 3. Какие два направления выделяют в исследовании мотивации? Какое Вы считаете более перспективным? Почему? 4. Что представляют собой мотивационные тенденции? Охарактеризуйте наиболее актуальные на Ваш взгляд. 5. В чем отличие теории Клейтена Альдерфера от теории Абрахама Маслоу? 6. Что общего между теориями Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда? 7. Основываясь на знании теорий мотивации, сформулируйте основные, по Вашему мнению, выводы для управления. 8. Назовите основные виды контроля. Какой вид контроля Вы считаете самым сложным? Почему? 9. Из каких этапов состоит процедура контроля как функции менеджмента? Какой из этапов, на Ваш взгляд, самый ответственный? Поясните Ваш ответ. 	15%
4	Семинар. Основные функции менеджмента	30%
5	Домашнее задание. На примере какого либо предприятия опишите процесс планирования, мотивации и контроля.	5%

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №8
НА ТЕМУ 8: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
УПРАВЛЕНИЯ.**

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <p>1. Даст общее представление об организационной структуре управления и её типах.</p> <p>2. Опишет все современные организационные структуры управления.</p> <p>Ключевые слова: организационная структура управления, механистический тип организации, бюрократическая организационная структура, линейная организация, штабные организации, матричные организации, Ad.hoc-кратическая организация, многомерная организация, партисипативная организация, организации, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Организационная структура управления.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <p>1. Охарактеризуйте следующие основные производственные структуры предприятия, раскрыв их сущность, область применения, слабые и сильные стороны.</p> <p>2. В чем разница между механическим и органическим подходом к организации?</p> <p>3. Дайте характеристику структур управления. В чем заключаются их особенности?</p> <p>4. Дайте характеристику современных организационных структур управления.</p> <p>5. В чем заключается суть проектирования работ в организации?</p> <p>6. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Продуктовая дивизиональная структура имеет более высокий уровень горизонтальной дифференциации, чем линейно-функциональная. - В матричной структуре каждая группа менеджеров по продукту может выступить как автономный центр прибыли. - Различные типы структур управления могут рассматриваться как альтернативные способы реализации стратегии фирмы. 	15%
4	Семинар. Современные организационные структуры управления	30%
5	Домашнее задание. Исходя из опыта какого-либо предприятия опишите его тип организационной структуры управления.	5%

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №9
НА ТЕМУ 9: ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.
КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.**

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опишет информацию как предмет управленческой деятельности. 2. Раскроет все составные компоненты коммуникационного процесса. 3. Охарактеризует все возможные преграды на пути коммуникаций. 4. Изобразит схематически организационные коммуникации <p>Ключевые слова: связующий процесс, информация, коммуникация, межуровневые коммуникации, коммуникации по восходящей, коммуникации между различными отделами (подразделениями), коммуникация руководитель – подчиненный, неформальные коммуникации, коммуникационный процесс, отправитель, сообщение, получатель, кодирование, декодирование, выбор канала, шум, передача, обратная связь, семантика, невербальная коммуникация, эмпатия, организационные коммуникации.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции.</p>	10%
2	Лекция. Информационное обеспечение. Коммуникации в менеджменте.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перечислите все каналы коммуникаций между отдельными менеджерами и руководством в целом и группами сотрудников внутри Вашей организации. 2. Перечислите виды коммуникаций. 3. Какое физическое и человеческое окружение возникает при любой коммуникации? 4. В чем состоит сущность коммуникаций в менеджменте? 5. Почему неформальные коммуникации столь важны для производителей и организаций? 6. Опишите процесс обмена информации в организации. 7. Приведите примеры наиболее распространенных каналов коммуникаций. 8. Приведите примеры коммуникационных барьеров. 9. Какова роль информации в процессе управления? 10. Опишите структуру типовой информационной системы. 	15%
4	Семинар. Информация и коммуникации в менеджменте.	30%
5	Домашнее задание. Описать на примере какого – либо предприятия, процесс коммуникации и преграды на её пути.	5%

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №10
НА ТЕМУ 10: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. МОДЕЛИ И
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.**

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определит место решения в процессе управления. Понятие и классификация управленческих решений. 2. Изобразит структуру и процесс принятия решения. 3. Опишет методы разработки управленческих решений. 4. Охарактеризует все возможные риски при принятии решений. <p>Ключевые слова: решение, организационное решение, запрограммированное решение, незапрограммированное решение, рациональное решение, релевантная информация, критерии принятия решений, риск, условие определенности, вероятность, условие неопределенности, компромиссы, интуитивные решения.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции.</p>	10%
2	<p>Лекция. Процесс принятия решений. Модели и методы принятия решений.</p>	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы основные требования к управленческим решениям? 2. Каковы основные этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения? 3. Какие существуют способы оценки вариантов решения и от чего зависит их применение? 4. Каковы основные возможные причины неустранения проблемы в результате принятия и осуществления решения? 5. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор: <ol style="list-style-type: none"> 1. В одном цикле процесса управления решение принимается только один раз. 2. ЛПР может влиять на процесс обслуживания и принятия решения выбором методов их организации. 3. Решения под стрессом и при давлении сроков относятся к решениям средней сложности. 4. Четко структурированное решение может быть получено путём расчета. 5. Делегирование полномочий способствует росту компетенции подчиненных. 	15%
4	<p>Семинар. Управленческие решения, их принятие и разработки.</p>	30%
5	<p>Домашнее задание. Описать на примере процесс принятия управленческого решения организации.</p>	5%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №11
ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, СТРЕССАМИ И
ИЗМЕНЕНИЯМИ.

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет природу и содержание конфликта. 2. Опишет методы управления конфликтной ситуацией. 3. Определит взаимодействие конфликта и стресса. <p>Ключевые слова: конфликт, функциональный конфликт, дисфункциональный конфликт, структурные методы разрешения конфликтов, межличностные стили разрешения конфликтов, организационное развитие организации, стресс, внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, источники конфликтов, координационные и интеграционные механизмы разрешения конфликтов, уклонение от конфликта, сглаживание конфликта, принуждение к конфликту, компромисс, давление и побуждение, посредничество и переориентация внимания, диагностика и осознание.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Управления конфликтами, стрессами и изменениями.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что такое конфликт? 2. Какие науки описывают и исследуют конфликт? 3. Изложите эволюцию теории и практических подходов и взглядов на конфликт за последние 100 лет. 4. Назовите авторов воззрений на конфликт, а затем управление им. 5. Что такое управление конфликтом в организации? 6. Изложите или нарисуйте схему подходов по одному из каждого временного периода к изучению конфликта в российском менеджменте. 7. Каковы основные причины возникновения конфликтной ситуации в организации? 8. Какие отличительные характеристики имеет модель конфликта как процесса? 9. Что такое стресс? Как Вы сами с ним справляетесь? 	15%
4	Семинар. Природа конфликта, стресса и методы управление ими.	30%
5	Домашнее задание. Приведите примеры конфликтных ситуации в организации и способы их разрешения.	5%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №12
ТЕМА 12. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА.

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет власть, её формы и личное влияние. 2. Опишет стили управления. 3. Сделает обзор теорий лидерства. <p>Ключевые слова: лидерство, автократичный руководитель, теория «Х», теория «У», влияние, власть, убеждение, харизма, стили управления, автократичный подход, экспертная власть, ситуационная модель руководства, стиль руководства Фидлера, «подходящий руководитель», теория «путь-цель», теория Танненбаума и Шмидта.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Организация труда менеджера.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. От чего зависит использование определенного стиля в управлении? 2. Какие исследования в сфере руководства были проведены Мичиганским университетом? 3. Какие критерии к руководителю применяли Блэйк и Моутон? Что такое решетка менеджмента? 4. Что понимается под ситуационной моделью руководства? Как оно осуществляется? 5. Что предлагает теория "путь-цель"? 6. Что открыли Танненбаум и Шмидт? 7. Какие формы коллегиальности используются в менеджменте? 	15%
4	Семинар. Лидерство: стиль руководства и имидж менеджера. Деловой этикет менеджера.	30%
5	Домашнее задание. Приведите примеры стилей руководства менеджеров на примере организации..	5%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №13
ТЕМА 13. КУЛЬТУРА И МЕТОДОЛОГИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет культуру организации: основные понятия. 2. Опишет требования к менеджерам производства 3. Проанализирует этику и культуру фирмы <p>Ключевые слова: культура, кредо, организационная культура, этика фирмы, социальная тактика, знаки, символы, история, ритуалы и церемония, нормы и ценности, поощрения, корпоративная структура управления, корпоративная культура организации.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Культура и методология в менеджменте.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В чем отличие культуры организации от организационной культуры? 2. Дайте подробную характеристику этике фирмы. 3. Какие приемы позволяют менеджерам расположить к себе людей в организации? 4. Каких правил следует придерживаться при обсуждении спорных вопросов в организации? 5. Что такое организационная культура? 6. В чем отличие культуры организации от организационной культуры? 7. Дайте подробную характеристику этике фирмы. 	15%
4	Семинар. Культура управленческой деятельности. Корпоративная структура управления.	30%
5	Домашнее задание. Опишите корпоративную культуру какой либо организации.	5%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №14
ТЕМА 14. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ.

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет экономические и экономико-статистические методы управления. 2. Рассчитает организационно-распорядительные методы управления. 3. Опишет социально-психологические методы управления. <p>Ключевые слова: методы управления, экономические методы, экономико-статистические методы, организационно-распорядительные методы, социально-психологические методы, мотивация исполнителей, удовлетворение потребностей, конкретность, примат качественного анализа, выделение однородных совокупностей, динамизм приемов исследования, применение системы показателей.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Основные методы управления.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каким образом можно сгруппировать методы менеджмента, применяемые в процессе управления? 2. Что такое экономико-статистические методы? 3. Расскажите о важнейших особенностях экономико-статистических методов менеджмента. 4. Дайте определение маркетинга торговой организации. 5. С чего начинается экономико-статистическое исследование? 6. Когда и где зародились организационно-распорядительные методы менеджмента? 7. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор. <ul style="list-style-type: none"> - Относится ли понятие «мотивация» только к исполнителям? - Может ли применяться сдельная система оплаты труда для работников ремонтных служб? - Организационные методы управления основаны на анализе типовых ситуаций в деятельности фирмы. - Распорядительные методы применяются в конкретных ситуациях с указанием конкретных исполнителей. - Распоряжение главного инженера завода о выводе из эксплуатации конкретного неисправного станка относится к организационным методам управления. - При мотивировании исполнителя следует учитывать его личные особенности. 	15%
4	Семинар. Современные методы управления в рыночной экономике.	30%
5	Домашнее задание. Опишите на примере какого-либо предприятия социально-психологические методы управления.	5%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА №15
ТЕМА 15. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА.

№	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ВРЕМЯ
1	<p>Идентифицируемые учебные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскроет сущность и виды эффективности управления. 2. Рассчитает основные показатели эффективности управления. <p>Ключевые слова: управленческий аппарат, экономическая эффективность, социальная эффективность, социально-экономическая эффективность, оценка должности, оценка заслуг, эффективное планирование, количественные потребности в персонале, плановая численность рабочих – повременщиков, операционная система, эффективность операций, управление производством.</p> <p>Форма урока: лекционное занятие</p> <p>Оборудование: книга, доска, раздаточный материал, проектный показ и т.п.</p> <p>Методы и методология: Работа с учебником, методы: диалектика, анализ, синтез, практических примеров, научной абстракции, аналогии, моделирования, индукции и дедукции и т.п.</p>	10%
2	Лекция. Эффективность менеджмента.	40%
3	<p>Вопросы для закрепления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В чем различие между понятиями "эффективность деятельности" и "эффективность менеджмента"? 2. Какие критерии результативности деятельности организации используются для оценки эффективности менеджмента? 3. С помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность управления? 4. Перечислите основные меры по повышению эффективности менеджмента в организации. 5. Что представляет собой эффективность управления? 6. Каковы основные понятия эффективности управления? 7. В чем суть оценки социальной эффективности управления, а в чем – экономической? 	15%
4	Семинар. Эффективность менеджмента. Комплексный подход к управлению производством.	30%
5	Домашнее задание. Опишите на примере какого-либо предприятия методы определения эффективности управления.	5%

ЛЕКЦИЯ 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОДЫ И ЗАДАЧИ КУРСА «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Ключевые вопросы:

1. Предмет науки управления в системе экономических наук
2. Теоретические и методические основы менеджмента
3. Содержание и задачи курса
4. Сущность и принципы менеджмента
5. Виды менеджмента

Основные понятия и термины: менеджмент, общий менеджмент, специальный менеджмент, предмет и субъект менеджмента, принципы менеджмента, деловое администрирование, менеджер, процессный, системный и ситуационный подходы, прогнозирование, планирование, целеполагание, координация, принципы управления, нормативный, стратегический и оперативный менеджмент, производственный менеджмент, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, международный менеджмент.

Основные проблемы темы:

1. Менеджмент сравнительно других наук считается самой молодой. Какие типы менеджмента различают специалисты?
2. Для выполнения той или иной задачи необходимо следовать различным принципам. Каким в менеджменте?

Цель лекции: познакомить студентов с понятием "менеджмента" как науки управления, дать представления об основных закономерностях и принципах управления. Характеризовать основные цели и задачи менеджмента, показать роль менеджмента в системе экономических наук.

Основная цель 1-го вопроса: Определить со студентами предмет, объект и субъект науки управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет сущность менеджмента и её взаимосвязь с другими науками.
2. Выявит объект и субъекты, изучаемые менеджментом.

1-ый ключевой вопрос: Предмет науки управления в системе экономических наук.

Менеджмент базируется и тесно связан с такими дисциплинами как теория организации, общая экономическая теория, право и психология.

Теория организации исследует принципы формирования систем и их структур, процессы поведения и взаимодействия составных частей.

Менеджмент обеспечивает функционирование и развитие систем в социально-экономической сфере.

Общая экономическая теория формулирует основные принципы хозяйствования в условиях рыночной экономики. Менеджмент регулирует связи и отношения на стадиях экономического кругооборота между предприятием, семьей и государством.

Право. Менеджмент основывается на действующем законодательстве, использует его при принятии управленческих решений.

Психология. Взаимодействие между руководителем и подчиненным строится с учетом особенностей человеческого фактора, межличностных отношений и поведения групп. Менеджмент учитывает эти особенности при принятии решений.

Менеджмент – область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путём рационального использования имеющихся ресурсов.

Менеджмент - это процесс управления в организациях, наука об управлении, искусство управления и люди, составляющие орган управления. В менеджменте, как науке об управлении в организациях разделяют общий и специальный менеджмент.

Общий менеджмент - изучает принципы и закономерности управления социально-экономическими процессами, функции управления, управленческий цикл, стратегическое управление, мотивацию, лидерство.

Специальный менеджмент - рассматривает управление специфическими объектами (менеджмент в сфере услуг, муниципальный менеджмент, финансовый менеджмент),

Объекты общего менеджмента являются люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления этими организациями.

Объект спец. менеджмента - особые отношения между людьми в организациях, отражающие специфику этих организаций, а так же некоторые виды специальных процессов (направленные финансовые потоки или инвестиционные процессы).

Предметом менеджмента является совокупность элементов системы управления: экономический механизм, организационные структуры, маркетинг, персонал, информация, корпоративная культура, поведение людей в организациях и др.

Субъектом науки является деятельность специалиста – менеджера в управлении.

Субъекты - производители, посредники, потребители, а также социальные институты, органы управления, сфера торговли, СМИ, системы образования.

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех её внешних и внутренних элементов.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства

товаров и услуг с учётом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов, обеспечение рентабельности деятельности организации и её стабильного положения на рынке.

Т.о., менеджмент как современная система управления фирмой, действующей в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для её эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Речь идёт о такой системе управления, которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей; обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах; широким использованием новейших научно-технических достижений; регулированием межфирменных отношений.

Наука управления предполагает систематическое развитие и проверку теории, основанные на изучении практического поведения. Наука управления является неотъемлемым компонентом системы этих наук.

В капиталистических странах понятие менеджмент соседствует с понятием бизнес. Бизнес - это деятельность направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. “Управление бизнесом” - это управление коммерческими, хозяйственными организациями (business management). Как синоним применяется термин” business administration”, который можно перевести как “деловое администрирование”. Термин “менеджмент” применим к любым типам организаций, но для государственных органов любого уровня правильнее использовать термин” public administration” - “государственное управление”.

Бизнесмен и менеджер - это не одно и то же. Бизнесмен - это тот, кто “делает деньги”, владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Менеджер же занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Вопросы для обсуждения:

1. В чём различие общего и специального менеджмента?
2. Каким образом СМИ относят к субъектам менеджмента?

Основная цель 2-го вопроса: Определить со студентами теоретические и методические основы менеджмента.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Выдвинет основные положения в менеджменте.
2. Опишет и раскроет сущность 4 основных концепций менеджмента.

2-ой ключевой вопрос: Теоретические и методические основы менеджмента.

Под **научными основами** управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления.

Первый этап методологии научного управления анализа содержания работы, и определение ее составных компонентов. В данном случае авторы работы выдвинули следующие положения:

- а) использование научного анализа для определения научных способов достижения целей и решение конкретных задач;
- б) важность отбора работников наиболее подходящих для выполнения конкретных задач;
- в) необходимость обеспечения работников всеми ресурсами.

В зарубежной науке управления сложились 4 концепции, которые внесли вклад в развитие современной теории и практики управления:

- 1) научное управление;
- 2) административное управление;
- 3) управление с позиции психологии и человеческих отношений;
- 4) управление с позиции науки о поведении.

В современных условиях существуют 3 научных подхода к управлению:

- 1) как к процессу;
- 2) системный;
- 3) ситуационный.

Все эти подходы по-разному разработаны в разных школах управления. Последние стали широко выделять концепцию рыночного управления. Эта концепция направлена на совершенствование организации управления деятельностью предприятия. Здесь обоснована необходимость регулирования процессов развития управлениями, а не положением на рынках. Установление рыночных отношений согласно этой концепции основано на экономической силе и научно-производственном потенциале.

Менеджмент регулируется законами развития рыночной системы. Разные подходы определяют различное содержание менеджмента.

Подход к управлению, как **к процессу** отражает цели менеджмента, направленные на достижение целей организации. В данном случае оптимальный набор методов управления включает: планирование, организацию, распорядительство, мотивацию, руководство, координацию, контроль, оценку, принятие решения и т.д.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию, как совокупность взаимосвязанных этапов.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов для управления является определением ситуации. Эти факторы по-разному отражают те или иные организационные моменты. Под **ситуацией** понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование данной организации в определенное время.

В современных условиях наука управления рассматривается с разных аспектов: первым методом, как организация управления; вторым методом, как различные уровни аппарата управления; третьим методом, как организация работы людей; четвертым методом, как система управления; пятым методом, как управление любой организацией.

Вопросы для обсуждения:

1. В чём состоит сущность административного управления?
2. В чём различие основных подходов к управлению друг от друга?

Основная цель 3-го вопроса: Раскрыть студентам основное содержание и задачи изучаемого курса.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Перечислит основные задачи менеджмента.
2. Охарактеризует каждую функцию менеджмента.

3-ий ключевой вопрос: Содержание и задачи курса.

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности или доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса. Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее деятельности. Менеджмент призван создавать условия, для успешного функционирования фирмы исходя из условий, что прибыль не причина существования фирмы, а результат ее деятельности. Ситуация на рынке постоянно меняется, что в конечном итоге усиливает риск существования фирмы. Целью менеджмента является снижение риска, что позволит фирме выжить в условиях конкуренции.

К основным задачам менеджмента относятся:

- 1) обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников высокой квалификации;
- 2) стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий;
- 3) постоянный контроль, за эффективностью деятельности фирмы.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства.

С точки зрения менеджмента, как дисциплины, основными задачами являются:

- 1) усвоение основных понятий и систематизация знаний;
- 2) использование полученных навыков в практической деятельности.

Функции менеджмента:

1. прогнозирование,
2. планирование,
3. целеполагание (миссия),
4. определение приоритетов,
5. организация,
6. координация,
7. принцип решений,
8. мотивация,
9. контроль и учет,
10. взаимодействие с внешними организациями (публик рилейшин).

Все функции менеджмента взаимно дополняют друг друга, раскрывая его сущность.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом автоматизация производства фабрики может повлиять на управление персоналом на ней?
2. Координация и управление – какова их взаимосвязь?

Основная цель 4-го вопроса: Перечислить и раскрыть студентам все основные принципы менеджмента.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет основные группы принципов менеджмента.
2. Опишет принципы, обеспечивающие функционирование объекта менеджмента.

4-ый ключевой вопрос: Основные принципы менеджмента.

Принципы - руководящее правило, которому необходимо следовать при выполнении той или иной задачи.

Принципы менеджмента – идеи, правила поведения руководителя по осуществлению управленческих функций.

Существуют 2 группы принципов: общие и частные.

Первые представляют собой важнейшие (стратегические) требования, соблюдение которых обязательно для любой организации и включают в себя:

- а) принцип применимости;
- б) принцип системности;
- в) принцип многофункциональности;
- г) принцип интеграции;
- д) принцип ориентации на ценности;
- е) принцип последовательности;
- ж) принцип ведущего звена;
- и) принцип дополнительности;
- к) принцип эволюционизма.

2. Частные:

а) принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении

- б) принцип научной обоснованности управления;
- в) принцип плавности;
- г) принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности;
- д) принцип мотивации;
- е) принцип государственной законности.

Принципы носят объективный характер:

1. Общенаучный (философия, экономика).
2. Общая теория управления, закономерности, которые являются регуляторами.

3. Специальная теория управления.

Общие принципы управления:

1. Эффективность, т.е. максимизация эффективности (= результат : затраты).

2. Принцип ориентации на разные критерии: социальные, экономические, экологические.

3. Принцип системности или комплексности (нельзя решать одну проблему без учета другой, только прямых и обратных существенных связей).

4. Сочетание стратегического и оперативного.

5. Принцип оптимального сочетания рыночного и нерыночного.

6. отраслевого и территориального.

Принципы, обеспечивающие функционирование объекта:

1. Принцип оптимизации - какое решение должен принять руководитель, сконцентрировав всю полноту власти в своих руках или раздать большую часть своим коллегам? Чему отдать предпочтение - централизации или децентрализации? Какая структура управления в конкретной производственной ситуации является оптимальной?

2. Принцип делегирования полномочий - передача своих возложенных обязанностей компетентным сотрудникам.

3. Принцип соответствия: Основа (Тейлор): выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Необходимо использовать это каждому руководителю при подборе и расстановке кадров и в первую очередь при оценке собственных возможностей.

4. Принцип автоматического замещения отсутствующего.

5. Принцип первого руководителя: при выполнении важного задания контроль осуществляется первым лицом.

6. Принцип одноразового ввода информации: однажды введенная в долговременную память компьютера информация может использоваться неоднократно.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит особенность принципа плавности в менеджменте?

2. Опишите особенности принципа первого руководителя.

Основная цель 5-го вопроса: Описать студентам все виды менеджмента.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Выделит основные виды менеджмента по признаку объекта.

2. Охарактеризует все виды менеджмента по признаку их содержания.

5-ый ключевой вопрос: Виды менеджмента

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определённых задач менеджмента.

1 *по признаку объекта* различают:

а) общий (генеральный) менеджмент, заключающийся в управлении деятельностью организации в целом или её самостоятельных хозяйственных звеньев;

б) функциональный (специальный) менеджмент, заключающийся в управлении определёнными сферами деятельности организации или её звеньев.

2 по признаку содержания различают:

- а) нормативный менеджмент;
- б) стратегический менеджмент;
- в) оперативный менеджмент.

В зависимости от целей и назначений выделяют следующие виды менеджмента:

- а) производственный;
- б) финансовый;
- в) инновационный;
- г) инвестиционный;
- д) международный и др.

Производственный менеджмент - вид профессиональной деятельности, направленный на управление производственной деятельностью фирмы. Он включает в себя разработку планов использования ресурсов, выпуска продукции и ее реализации. Основной аспект направлен на выявление управления внутри фирмы и организацию внутрифирменной структуры.

Финансовый менеджмент – вид деятельности направлен на управление финансово-хозяйственной деятельностью фирмы. Включает в себя:

1. разработку и реализацию финансовых положений фирмы с использованием различных финансовых инструментов;
2. принятие решений по финансовым вопросам;
3. информационное обеспечение путем составления и анализа финансовой отчетности фирмы;
4. оценку затрат на капитал;
5. финансовое планирование и контроль.

Главная задача финансового менеджмента принятие решений по обеспечению эффективного продвижения финансовых ресурсов фирмы.

Инновационный менеджмент – направление стратегического управления на высшем уровне руководства фирмы. Основная цель – развитие направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в таких областях как разработка и внедрение новой продукции, модернизация уже выпускаемой продукции, развития производства по новой технологии. Инновационный метод предполагает разработку программ инновационной деятельности. Проведение инновационной политики и координация всех сфер производства в выпуске новой продукции. Обеспечение фирмы необходимым набором квалифицированных кадров.

Инвестиционный менеджмент – вид деятельности направленный на привлечение дополнительных ресурсов, для дальнейшего развития производства. Инвестиционный менеджмент предполагает оценку

инвестирования проектов, формирование портфеля инвестиций, управление инвестиционными ресурсами.

Международный менеджмент – вид деятельности направленный на управление производственно-сбытовой деятельностью фирмы на международном уровне. Данный вид менеджмента предполагает выработку планов продвижения продукции на мировые рынки, разработку международных стандартов продукции и контроль за их осуществлением, управление международными контактами с поставщиками, посредниками и потребителями продукции.

Взаимосвязь управления и предпринимательства.

Все руководители выполняют управленческие действия. Однако все они занимаются разным видом трудовой деятельности. Это говорит о том, что существуют разные управления. Чаще всего выделяют вертикальное разделение труда, которое образует в следствии уровни управления:

- 1) технический уровень – управление низового звена;
- 2) управленческий уровень – управление среднего звена;
- 3) институциональный уровень – управление высшего звена.

Такая форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем. Высший уровень управления организации представлен, как правило, президентом, председателем совета директоров или правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает вид деятельности все организации и способствует ее реализации.

Управленцы среднего звена – работники, которые обеспечивают реализацию поместного функционирования организации. Они отвечают за выполнение более детальных заданий отдельных подразделений и осуществляют организацию работы в соответствии с планированием, которые осуществляют руководители высшего звена. Это руководители отдельных предприятий, находящиеся в составе более крупных организаций.

Низкий уровень управления представлен младшими начальниками. Они осуществляют контроль, за организацией работы, которую представляют руководители среднего звена.

По разному распределяется и бюджет времени, например: руководитель разного уровня управления тратит на принятие управленческих решений разный процент времени. Все уровни управления в конечном итоге определяют управленческие отношения.

Предпринимательство – основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности, которая осуществляется юридическими или физическими лицами. Эта деятельность направлена на достижение намеченного результата, а также наилучшего использования всех имеющихся ресурсов. Предпринимательство предполагает наличие:

- частной собственности;
- принятие решений на свой риск и под свою ответственность;
- эффективность использования имеющихся ресурсов;

- выбор вида и сферы предпринимательской деятельности;
- выбор каналов и методов сбыта и т.д.

Виды предпринимательства:

- производственная;
- коммерческая;
- посредническая;
- финансовая.

Предпринимательская деятельность направлена на наилучшее использование капитала. В данном случае предприниматель осуществляет координацию всех видов деятельности и всех участников процесса производства. Кроме того, организует расходование денежных средств, предоставление и получение имущества в аренду и т.д. Предпринимательство предполагает несение субъектом предпринимательской деятельности имущественной ответственности за хозяйствующие результаты. Имущественная ответственность может иметь форму личного имущества, капитала и т.д.

Существует тесная и неразрывная связь между управлением и предпринимательством. Это выражается, прежде всего, в умении организовывать производственную, либо любую другую форму хозяйственной деятельности с точки зрения рационального управления.

Наиболее существенную роль управление играет в случае, если предпринимательство рассматривается как юридическое лицо. В зависимости от сложности организации структуры будут изменяться уровни управления.

Управление играет существенную роль с позиции не только организационного процесса деятельности, но, прежде всего с точки зрения контроля за осуществлением этой деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите особенности инвестиционного менеджмента.
2. Что вы понимаете под оперативным менеджментом?

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

ЛЕКЦИЯ 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА.

Ключевые вопросы:

1. Исторические предпосылки и периодизация в развитии менеджмента
2. Основные школы управления
 - 2.1. Школа научного управления
 - 2.2. Классическая (административная) школа в управлении
 - 2.3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
 - 2.4. Школа науки управления (или количественный подход)

Основные понятия и термины: древний, индустриальный периоды, период систематизации и информатизации развития менеджмента, У. Тейлор, школа научного управления, Лилия Гилберт, Генри Гантта, Классическая или административная школа в управлении, Анри Файоль, разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, инициатива, корпоративный дух, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу, потребности человека, количественная школа.

Основные проблемы темы:

1. Практика управления также стара, как и организация. Какова история её появления и развития?
2. В первой половине XX века получили развитие 4 различные школы управленческой мысли. Какие и каковы их основные идеи?

Основная цель 1-го вопроса: Описать студентам исторические предпосылки и периодизацию в развитии менеджмента.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Охарактеризует исторические периоды в развитии управленческой мысли.
2. Раскроет детально историю воплощения управления в специальную науку – менеджмент.

1-ый ключевой вопрос: Исторические предпосылки и периодизация в развитии менеджмента.

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. Практика управления так же стара, как и организации. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, которые являются четким доказательством существования там практики управления. **Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в XX веке.** Формы почти всех видов

проявления современного управления можно проследить в огромных процветающих организациях древности, но в целом характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и неруководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) было хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузиться во мрак.

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов:

1 период – древний период (9 – 7 тысячелетие до н.э. - 18 век)

Формирование достаточно развитого государственного управленческого аппарата и его обслуживающей прослойки в Древнем Египте. 9000 до н.э. - 18 в.н.э. управление возникло как форма упорядоченности и организации совместного труда (первобытнообщинный строй). В древнем Египте одним из первых сформировался государственный управленческий аппарат. Наибольшее развитие управление получило в эпоху рабовладельческого и феодального строя. Сократ разграничивал формы управления и провозгласил универсальное управление. Платон дал классификацию форм государственного управления. Разработка Платоном классификации форм государственного управления, его попытка разграничить функции органов управления.

А.Македонский развил теорию и практику управления войсками.

2 период – индустриальный период (1776 – 1890 гг.)

1700 г-1890 г в данном периоде большее внимание направлено на организацию производственного процесса и управлению его. А.Смит сделал анализ разделения труда и дал характеристику обязанностей государя и государства. Оуэн основная направленность – управление производством, признание необходимости обучения условий труда. Беббидж разработал проект аналитической машины, благодаря которой управленческие решения принимались более оперативно. Введение сокращенного рабочего дня, организация яслей и школы для детей рабочих, выдвижение идеи трудовой коммуны.

3 период – период систематизации (1856 – 1960 гг.)

Зарождение менеджмента. Обучение первых менеджеров. 1896-1960 гг формируются различные направления и школы в науке управления. Решаются такие вопросы как управление организацией с точки зрения производительности труда, улучшаются условия труда, систематизируются подходы к управлению.

4 период – информационный период (1960 г. – наст. время)

1960 –по настоящее время основным направлением данного периода является рассмотрение процесса управления как логического, который может быть выражен математически, то есть, современные менеджеры с помощью

математического анализа принимают субъективные решения в процессе управления. Большое значение имеет системный подход в управлении, который предполагает, что не одно действие не принимается в изоляции от других. На основе этого подхода возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть, каждая ситуация, в которой находится менеджер, может быть сходной с другими ситуациями, однако, ей будут присущи уникальные свойства. Применение математики и компьютеров в управлении.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу “Принципы научного управления”, считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Концепция управления организации развивалась в течение длительного периода, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Появление и оформление управление как науки, как области научных исследований частично было ответом на потребности большого бизнеса, а частично - попыткой воспользоваться преимуществом техники, созданный в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имевших горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Развитие управления как научной дисциплины представляло собой несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления - это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких, как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере развития этих областей знаний исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы были предпосылки развития менеджмента в Узбекистане?
2. Какой вклад внёс Амир Тимур в развитие управления?

Основная цель 2-го вопроса: Описать студентам историю развития основных школ управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Перечислит и опишет все исторические школы развития экономической мысли.
2. Разклассифицирует принципы управления различных руководителей, ведущих компаний мира различной эпохи.

2-ой ключевой вопрос: Основные школы управления

В первой половине XX века получили развитие **четыре различные школы** управленческой мысли. **Хронологически** они могут быть перечислены в следующем порядке:

- школа научного управления,
- классическая (административная) школа в управлении,
- школа человеческих отношений и школа поведенческих наук,
- школа науки управления (или количественный подход).

Школа научного управления (1885 - 1920 гг.) наиболее тесно связана с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилберт и Генри Гантта. Они полагали, что, **используя наблюдения, замеры, логику, анализ, можно усовершенствовать** многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилберты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменили рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения, и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 8,6 кг. (21 фунт). Главная заслуга Тейлора состоит в том, что он разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Важным вкладом этой школы было **систематическое использование стимулирования** с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум, т.е. люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Научное управление также выступало в защиту **отделения управленческих функций обдумывания и правления от фактического выполнения работы.**

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований.

Классическая или административная школа в управлении. Авторы, которые считаются создателями классической или административной школы управления (1920 - 1950 гг.) имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение

этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдал Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании “Дженерал Моторс” “Классики” старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь **определить общие характеристики и закономерности** организаций. Целью классической школы было **создание универсальных принципов управления**. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была **разработка рациональной системы управления организацией**. Определяя основные функции бизнеса, теоретики - “классики” были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство, маркетинг. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование и организация. Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

Принципы управления Анри Файоля: - **Разделение труда**. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях. - **Полномочия и ответственность**. Полномочия есть право отдавать приказ. Где даются полномочия - там возникает ответственность. - **Дисциплина**. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками, она также предполагает справедливо применяемые санкции. - **Единоначалие**. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. - **Единство направления**. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя. - **Подчиненность личных интересов общим**. Интересы одного работника или группы не должны превалировать над интересами компании. - **Вознаграждение персонала**. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу. - **Централизация**. Централизация является естественным порядком вещей. Должна быть правильная пропорция между централизацией и децентрализацией. - **Скалярная цепь**. Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, кончая руководителем низового звена. - **Порядок**. Место для всего, и все на своем месте. - **Справедливость**. Справедливость - это сочетание доброты и правосудия. - **Стабильность рабочего места для персонала**. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. - **Инициатива**. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. - **Корпоративный дух**. Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.

Школа человеческих отношений появилась на рубеже 30-х годов. В её основу положены достижения психологии и социологии, поэтому в рамках этого учения в процессе управления основное внимание предлагалось сосредотачивать на работнике, а не на его задании.

Таблица 1

Вклад различных направлений

Школа научного управления
1 Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. 2 Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. 3 Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач. 4 Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. 5 Отделение планирования и обдумывания от самой работы.
Классическая (административная) школа управления
1 Развитие принципов управления. 2 Описание функций управления. 3 Систематизированный подход к управлению всей организации.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
1 Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. 2 Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.
Школа науки управления (количественный подход)
1 Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. 2 Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Двух ученых - Мери Паркер Фоллет и Элтона Мэйо - можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений (1930 - 1950 гг). Именно **Фоллет** была первой, кто определил менеджмент как “обеспечение выполнения работы с помощью других лиц”. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти усилия руководителя. **Мотивами поступков** людей, предполагает **Абрахам Маслоу** (психолог), являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег. Представители школы поведенческих наук (1950 - по настоящее время) - это Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг, изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной

структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы.

Достижения школы человеческих отношений легли в основу концепции управления человеческими ресурсами. И если на первых порах её основное содержание сводилось к увеличению морального компонента и степени личной удовлетворённости в организации, то впоследствии – к совершенствованию процесса принятия решений и эффективности контроля.

Школа науки управления или количественный подход (1950 - по настоящее время). Ключевой характеристикой науки управления является **замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами, количественными значениями**. Крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров, которые позволили исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности.

Появление *количественной школы* – следствие применения математики и компьютеров в управлении (1960). Её представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом корпоративный дух влияет на эффективность политики управления организации?
2. Какая из перечисленных школ на ваш взгляд более приемлема в настоящее время?

ЛЕКЦИЯ 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.

Ключевые вопросы:

1. Понятие о системах и их свойствах
2. Понятие производства как системы управления
3. Свойства больших систем

Опорные понятия и выражения: Система, закрытая и открытая система, структура системы, элементы системы, декомпозиция, неадекватность, эмерджентность, синергичность, мультипликативность, целостность, обособленность, централизованность.

Основные проблемы темы:

1. В обществе всё построено на основе системного подхода. Какие и каковы их структуры?
2. При изучении различных процессов часто говорят о больших системах. Что они из себя представляют и каковы их свойства?

Цель лекции: познакомить студентов с развитием науки управления, дать представления об основных критериях выделения подходов к управлению производственным процессом. Показать необходимость изучения системного подхода к управлению.

Основная цель 1-го вопроса: Дать студентам общее представление об системах и их свойствах.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Охарактеризует открытую и закрытую систему.
2. Опишет все основные элементы системы и их свойства.

1-ый ключевой вопрос: Понятие о системах и их свойствах.

В обществе все построено на основе системного подхода. Наиболее хорошо организованы и продуманы системы образования, научно-исследовательская деятельность и т.д.

Система – совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих некоторое целостное образование и имеющие новые свойства, отсутствующие, у ее элементов.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Поскольку люди являются компонентами организаций (социальные компоненты) наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются социотехническими системами. Существует два основных типа систем: **закрытые и открытые**. **Закрытая** система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды окружающей систему. **Открытая** система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия,

информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, поступающих извне. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Все организации являются открытыми системами, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем.

Элементы системы – объекты, части или компоненты.

Свойства – качество элементов, дающие возможность количественного описания системы, выражение ее в определенных величинах. Структура системы отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, то есть, **структура системы** – форма ее организации.

Для анализа изменения системы выделяют такие понятия как, состояние, поведение, равновесие, устойчивость, развитие и т.д.

Поведение системы характеризует возможность контроля системы и перехода из одного состояния в другое.

Устойчивость характеризуется способностью системы возвращаться в состояние равновесия.

Все системы оказывают большую роль в функционировании жизнедеятельности общества. Особенно большую роль играют в управлении народно-хозяйственной деятельностью. К этим системам относятся открытые и закрытые экономические системы, которые отражают функционирование того или иного государства в целом. Кроме экономических систем в рамках государства можно говорить об организации систем внутри отраслей и секторов народного хозяйства.

Классификация систем.

Многообразие систем может быть осуществлено, упорядочено, если их классифицировать:

а) по происхождению системы бывают: естественные (природные); солнечные; искусственные (антропогенные); технические; технологические; информационные; социальные; экономические и т.д.

б) по объективности существования могут быть: материальными; идеальными (сконструированы человеком).

в) по степени связи с окружающей средой они могут быть: открытыми; относительно обособленными; закрытыми; изолированными.

г) в зависимости от времени различают: статистические системы (не изменяются во времени); динамические (изменяются во времени).

д) по обусловленности действия системы бывают: детерминированными (где предусмотрен строгий однозначный результат); вероятностный (может быть несколько результатов).

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой социотехническая система?
2. Какая связь может быть между элементами системы?

Основная цель 2-го вопроса: Раскрыть студентам производство как систему управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет процесс корректировки систем внутри предприятия.
2. Каким образом проходит анализ функционирования системы управления.

2-ой ключевой вопрос: Понятие производства как системы управления.

Производство – любой процесс, предназначенный, чтобы превращать совокупность ресурсов в продукцию определенного состава. Любой процесс производства представляет собой систему: ресурсы → продукция.

Процесс производства рассматривается как заранее предусмотренный комплекс действий, который предшествует завершению каждой стадии обработки материала или детали.

Ресурсы определяются как элементы производства, олицетворяющие переменные расходы. Регулирование выпуска продукции осуществляется с помощью ресурсов, вводимых в производственный процесс. Продукция отражает деятельность фирмы и производственного подразделения. Исходным моментом производственной деятельности служит определение желательного вида и состава производства. Производство рассматривается с точки зрения системного подхода. Это отражает использование математических методов в производственном процессе.

Управление производством состоит в корректировке систем внутри предприятия. Такая корректировка включает установление характера связи между элементами системы, а значит ресурсами и продукцией.

Создание условий для развития элементов системы в длительном периоде;

Создание механизма управления производственным процессом;

Фирма рассматривается как организация, представляющая собой систему из взаимосвязанных элементов. Эти элементы отражают соподчиненность различных уровней. Изучение элементов необходимо для создания моделей управления предприятием.

Системный подход к управлению производством исходит из того, что разработка планов децентрализованного производства подчиняется интересам взаимодействия производственных подразделений.

Системный подход к управлению предполагает рассмотрение процесса управления как процесса принятия управленческих решений.

Системный анализ в управлении производством предполагает сравнение альтернативных курсов сопоставления затрат для получения определенной выгоды. Сам анализ может быть представлен следующим образом:

- постановка проблемы;
- выбор цели;
- составление альтернатив;
- сбор данных;

- построение модели;
- принятия решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом можно провести сбор данных при системном анализе деятельности предприятия?
2. Опишите систему управления любого предприятия Гулистана.

Основная цель 3-го вопроса: Охарактеризовать студентам все свойства больших систем.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Объяснит декомпозицию больших систем.
2. Перечислит и опишет все основные свойства больших систем.

2-ой ключевой вопрос: Свойства больших систем.

При изучении процессов происходящих как в обществе, так и на отдельно взятых предприятиях, используется понятие больших систем.

Большие системы – это такие системы, которые могут быть представлены совокупностью подсистем постоянно уменьшающегося уровня сложности. Процесс представления больших систем в виде подсистем называется **декомпозицией**. Примером такой декомпозиции является народное хозяйство страны. Базовым элементом выступает работник на рабочем месте. Примером декомпозиции может быть множество в зависимости от поставленных целей и задач. Составление больших систем имеет большую практическую значимость:

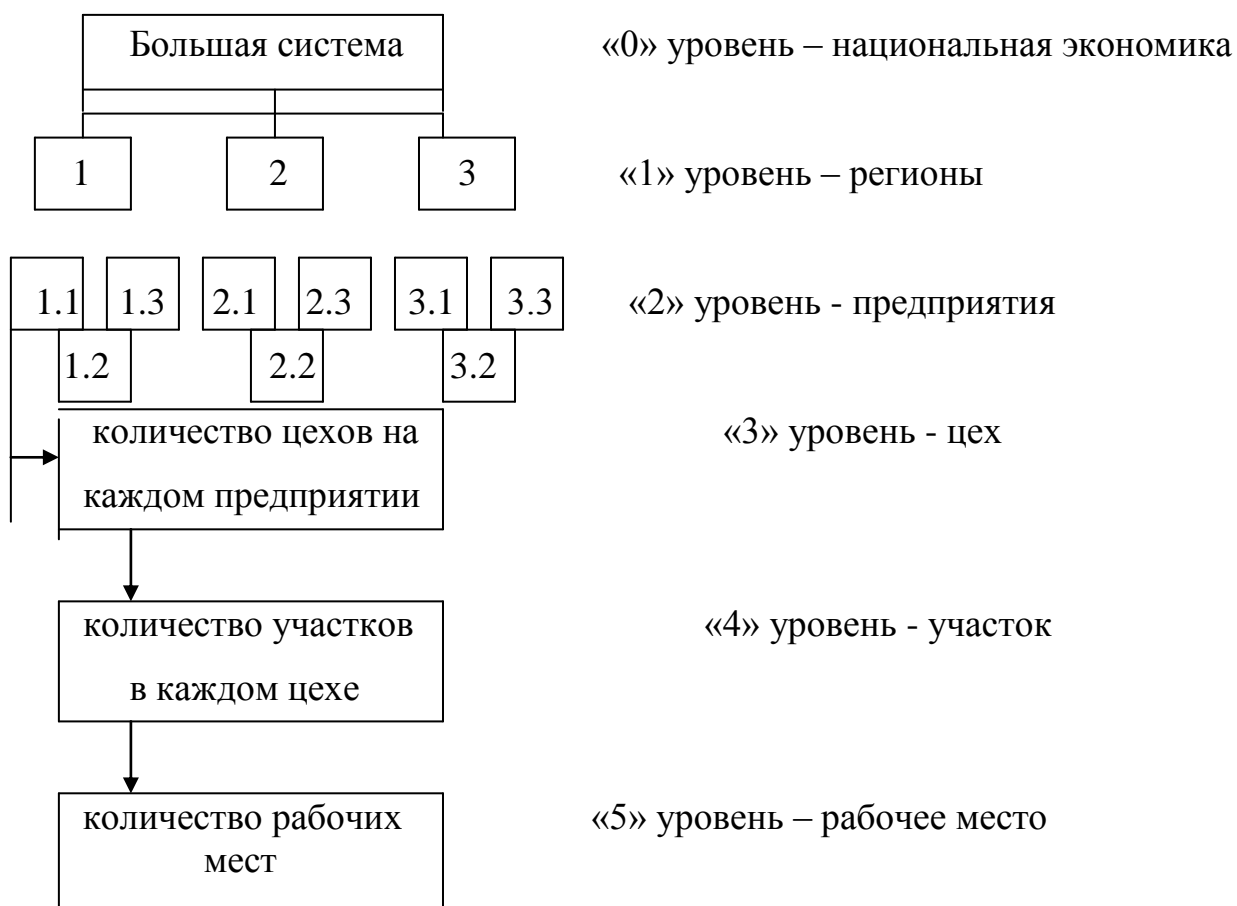
- границы систем определяют цели и задачи каждой подсистемы;
- четко известно число уровней, на которое делится каждая система;
- каждый элемент строго выполняет свою функцию.

Декомпозиция больших систем позволяет решать следующие задачи:

- выявление специфических закономерностей строения и функционирования подсистем;
- выявление закономерностей управления подсистемами.

Большие системы обладают следующими свойствами:

1) **неадекватность** заключается в том, что большая система не равна сумме подсистем в нее входимых, то есть, экономика народного хозяйства не может быть сведена к сумме экономических отраслей или экономических регионов. Вместе с тем часто подсистемы считают математически для выявления общей закономерности. Чтобы не утратить отдельные качества системы при математическом подсчете следует предусматривать результат взаимодействия подсистем. Неадекватность в больших системах характеризует возникновение нового качества в процессе интеграции всех систем.



2) **эмерджентность** означает, что целевые функции отдельных подсистем, как правило, не совпадают с целевой функцией большой системы. Это объясняется разными потребностями, как со стороны государства в целом, так и фирмы в частности. Использование данного принципа позволяет правильно оценить вклад отраслей и предприятий в экономику страны. При этом представляет интерес противоречивость интересов фирмы отдельно взятого работника и государства в целом. Использование этого принципа позволяет правильно относиться к противоречивости целевых функций участников производства в любой системе.

3) **синергичность** – приводит за счет дополнительных действий к усилению конечного результата. В управлении фирмой синергичность означает сознательную целенаправленную деятельность всех членов коллектива как единой системы на задачи отдельных служб и сотрудников.

4) **мультипликативность** – выражается в том, что эффекты, как положительные, так и отрицательные в больших системах обладают свойством умножения, а не сложения, то есть, сбой в одном их элементов подсистемы может привести к многократному отставанию самой системы.

5) **целостность** означает, что большие системы существуют как организационно и функционально целостные образования, в которой каждый из элементов выполняет определенные функции.

б) **обособленность** – свойство характеризует относительную изолированность автономность тех или иных систем. Она проявляется, как необходимость определения границ хозяйственной деятельности.

7) **централизованность** означает, что в управлении большими системами должен быть найден оптимальный центр управления (как правило, осуществляющийся путем разделения власти по принципу иерархии).

Вопросы для обсуждения:

1. Каково место работника в большой системе?
2. На примере какого либо предприятия опишите все свойства больших систем.

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002, 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

ЛЕКЦИЯ 4. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.

Ключевые вопросы:

1. Процессный подход управления
2. Системный и ситуационный подходы развития теории и практики управления

Основные понятия и выражения: процесс, планирование, организация, мотивация, контроль, руководство (лидерство), установление стандартов, управленческая работа, связующие процессы, коммуникация, система, приспособление, открытая и закрытая система, подсистемы, ситуация, интеграция, ситуационные переменные.

Основные проблемы темы:

1. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Каких и каким образом они взаимосвязаны?
2. Существуют различные подходы к управлению. Что общего между ними?

Основная цель 1-го вопроса: Дать студентам характеристику процессного подхода управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет управление как процесс, серию непрерывных взаимосвязанных действий.
2. Раскроет все функции процесса управления.

1-ый ключевой вопрос: Процессный подход управления.

К настоящему времени известны 3 важнейших подхода, которые обеспечили существенное развитие теории и практики управления: с позиций выделения различных школ, процессный, системный, ситуационный.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Процессный подход был предложен приверженцами **школы административного управления**, эта концепция применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. Анри Файоль считал, что существует пять исходных функций. По его словам, “управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать”. Обзор

современной литературы позволяет выявить следующие функции - планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. В настоящее время считается, что процесс управления состоит из функций **планирования, организации, мотивации и контроля**. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

По сути своей, функция планирования отвечает на 3 следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? 2. Куда мы хотим двигаться? 3. Как мы собираемся сделать это?

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению её общих целей.

Организовывать – значит создать некую структуру. Существует множество элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнить свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни.

Основная задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и соотносясь с планом. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом постоянная неопределенность будущего может повлиять на процесс планирования?

2. Опишите и раскройте основные требования к принятию эффективного объективного окончательного решения в организации.

Основная цель 2-го вопроса: Раскрыть студентам системный и ситуационный подходы управления, их взаимозависимость и взаимовлияние.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет и разберет организации как различные виды систем.
2. Опишет важность ситуационного подхода управления в настоящее время.

2-ой ключевой вопрос: Системный и ситуационный подходы развития теории и практики управления

Системный подход - это способ мышления по отношению к организации управлению. Все организации являются открытыми системами, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем.

Системный подход подчёркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.



Рисунок 1. - Организация - открытая система

Существуют два типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих из вне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов не считает, что концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны

Он концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. **Методологию ситуационного** подхода можно объяснить как четырех шаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случаях, когда они применяются в конкретной ситуации. Руководитель должен предвидеть вероятные последствия от применения данной методики или концепции.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо определить какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы же недостатки различных подходов управления?
2. Приведите примеры ситуационного подхода в управлении организацией.

ЛЕКЦИЯ 5. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЧЕЛОВЕКА И УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ.

Ключевые вопросы:

1. Формы управления человеком и управления группой. Роль руководителя в организации.
2. Управление трудовыми ресурсами как процесс управления группой.

Основные понятия и выражения: власть, формальная и реальная власть, добровольное подчинение, образ менеджера, группа руководителей, производственная группа, Хоторнский эффект, неформальная организация, модель Хоманса, групповое мышление, целевой комитет, постоянный комитет.

Основные проблемы темы:

1. Управлять организацией вы скажите легко. Возможно так оно и есть, но если организация крупная? Как управлять большой группой людей?
2. Управление человеком очень остра и порой трудная задача. Как происходит управление трудовыми ресурсами?

Цель лекции: Дать представление о различных подходах к управлению персоналом предприятия.

Основная цель 1-го вопроса: Определить студентам основные формы управления человеком и управление группой, а также роль руководителя в организации.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Рассмотрит власть и её основы.
2. Перечислит черты, которыми должен обладать менеджер и руководитель.

1-ый ключевой вопрос: Формы управления человеком и управления группой. Роль руководителя в организации.

Одной из рассматриваемых форм выступает **власть** - способность подчинять других людей своей воле, оказывая на них влияние, которое изменяет их поведение в нужную сторону, побуждает более эффективно работать.

Типы власти:

1. **Формальная** - обусловлена должностными полномочиями субъекта и измеряется числом лиц, которые официально обязаны выполнять его требования, или размером ресурсов, которыми он имеет право самостоятельно распоряжаться.

2. **Реальная** - обусловлена фактическим положением лица в организации и измеряется количеством людей, которые готовы ему добровольно подчиняться, а также ресурсами, которыми оно может распоряжаться на деле.

Основы власти:

Принуждение физическое или основанное на законе.

Обладание дефицитными ресурсами: материальными; информационными; знаниями и умением; связями.

3. **Добровольное подчинение:** традиции; харизматической личности; в силу убежденности; на основе сотрудничества.

Факторы, ослабляющие власть современных руководителей:

- высокий уровень образования и квалификации исполнителей;
- уникальность их профессиональных качеств;
- высокая информированность и мобильность;
- общее ослабление традиции подчинения.

Трудно отделить управление от лидерства. Ниже показаны параметры, по которым можно определить границы двух понятий.

Лидерство представляет собой только одну сторону поведения менеджера. Термин управление обычно включает понятия о:

- *планировании*
- *подборе сотрудников*
- *организации*
- *контроле*

Выполнение некоторых из вышеуказанных функций требует непосредственного воздействия на людей. Некоторые связаны в основном с бумажной работой (письменные приказы, подсчет и определение показателей).

Очень часто руководитель работает за пределами организации. Для людей, не причастных к деятельности организации, он не является их лидером. Менеджер может быть лидером только в той, группе, с которой он работает. В тоже время руководитель не всегда является лидером в принятии решений. Некоторые менеджеры, не меняя своей должности, делегируют некоторые обязанности и функции, связанные с процессом принятия решений подчиненным.

Роль менеджера ярко выражена, хотя некоторые люди могут выступать лидерами, и не являясь руководителями.

Менеджер чаще всего может *решать краткосрочные проблемы* и скорее реагировать на изменение деловых ситуаций, нежели создавать новые.

Лидер обладает достаточным *влиянием* для того, чтобы менять ход мыслей или поведение людей, поэтому может влиять на события в долгосрочной перспективе.

Образ менеджера

Менеджер – руководитель, имеющий в своём непосредственном подчинении работников.

Типы менеджеров по уровням управления:

Уровень управления	Представитель	Основные задачи
Высший	Руководитель	Формулирование целей

	организации и его заместители	организации и подразделений, разработка долгосрочных планов, налаживание внешних связей
Средний	Руководители структурных подразделений организации	Координация работы нижестоящих руководителей
Низовой	Руководители структурных единиц	Непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования

Черты, которыми должен обладать менеджер:

1. быть инициативным;
2. информированным;
3. защищать своё мнение;
4. быть способным разрешать конфликты;
5. быть способным принимать решения;
6. быть способным проводить критический анализ.

В литературе по менеджменту указываются следующие обязанности руководителя:

- влиять на людей
- побуждать людей усердно работать для достижения целей организации
- контролировать процесс работы
- вести эффективное общение, как с членами верхних, так и нижних звеньев управления.
- создавать такую обстановку, которая в наибольшей степени будет соответствовать удовлетворению потребностей работников.
- оказывать содействие подчиненным, помогать и направлять их действия, поддерживать и поощрять
- инициировать действия

Роль руководителей в организации состоит в том, чтобы:

- (a) действовать от имени владельцев предприятия
- (b) устанавливать цели организации
- (c) достигать этих целей
- (d) поддерживать общие ценности при взаимодействии с другими организациями, клиентами, персоналом и общественностью

Компания представляет собой нечто большее, чем просто юридическое лицо, занимающееся производством, продажей товаров и оказанием услуг для получения прибыли. Она представляет собой также совокупность принципов и убеждений работающих в этой организации людей и

характеризуется направляющими принципами, которые определяют ее видение самой себя и описывают ценности, присущие ей.

Управление превращается в под-профессию. В действительности это означает для индивидуальных менеджеров, что « во все большей степени будет общепринятой нормой, что индивидум должен сам заботиться о поддержании на должном уровне, обновлении или кардинальном развитии своих трудовых навыков с тем, чтобы найти нужный рынок для своих навыков и продавать их подходящему покупателю».

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимается под понятием управление человеком?
2. Как организация оценивает свою рабочую силу?

Основная цель 2-го вопроса: Описать студентам управления трудовыми ресурсами как процесс управления группой.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет этапы управления трудовыми ресурсами
2. Расклассифицирует методы анализа процесса управления группой.

2-ой ключевой вопрос: Управление трудовыми ресурсами как процесс управления группой.

Управление трудовыми ресурсами включает следующие этапы:

1) Планирование ресурсами: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2) Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3) Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4) Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5) Профорентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6) Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7) Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8) Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9) Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Планирование людских ресурсов представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. **Процесс планирования** включает три этапа:

- **Оценка наличных ресурсов.** Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

- **Оценка будущих потребностей.** При крупных организационных изменениях оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и важную задачу. Необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу.

- **Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.** Потребности - цель, программа - средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Юридические ограничения являются той переменной, которую необходимо учитывать в процессе планирования. Для того, чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышении в должности.

Существует **несколько методов анализа содержания работы**:

- **Наблюдение за работником** и формальное определение и регистрация всех выполняемых им задач и действий.

- **Сбор** такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего.

- Работника просят **заполнить вопросник** или дать описание работы и требований к ней.

На основе информации, получаемой при анализе содержания работы, создается **должностная инструкция**, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующих знаний и навыков, а также прав работника.

Набор заключается в создании необходимого **резерва кандидатов** на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый **объем работы** по набору определяется разницей между **наличной рабочей силой** и **будущей потребностью** в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на

пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока найма, расширение сферы деятельности организации. Набор ведут из **внешних и внутренних источников**. К **средствам внешнего** набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам поставляющих руководящие кадры. Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится **дешевле**. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме.

Затем руководство **отбирает** подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев **выбирать** следует человека, имеющего наилучшую **квалификацию** для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Для руководящих должностей, особенно высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. К трем применяемым методам сбора информации, требующейся для **принятия решения при отборе**, относятся испытания, собеседования и центры оценки. Один из видов **отборочных испытаний** предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких, как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. **В центрах оценки** оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Исследования показали, что центры **оценки являются отличным средством** для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они дороги и поэтому используются только крупными преуспевающими компаниями. **Собеседования** являются широко применяемым методом отбора кадров. Исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления или тенденция оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим, или такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в такое же как у проводящих интервью. Общие рекомендации эффективного собеседования сводятся к следующему: - Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему чувствовать себя свободно. - В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе. - Не оценивайте по первому впечатлению. подождите,

пока не получите всю информацию. - Подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам.

Вид и качество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организациях определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы.

Как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации руководство должно постоянно работать над повышением потенциала кадров. Существуют следующие методы, используемые для развития потенциала рабочей силы:

- **Профессиональная ориентация** и социальная адаптация в коллективе. Социальная адаптация - процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях.

- **Подготовка кадров.** Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации. Обучение полезно и требуется в трех случаях:

1) Когда человек поступает в организацию. 2) Когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. 3) Когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

- **Оценка результатов деятельности, т.е. определение степени эффективности** труда работника. В основном оценка результатов деятельности служит трем целям:

1) Административной: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. 2) Информационной. Информация людей об относительном уровне их работы. 3) Мотивационной. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой, повышением по службе.

- **Управление продвижением по службе.** Результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

Одна из наиболее важных **последних разработок** в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и

методов повышения качества трудовой жизни. Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

- 1) Работа должна быть интересной.
- 2) Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
- 3) Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
- 4) Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
- 5) Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.
- 6) Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
- 7) Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Два наиболее широко применяемых метода реорганизация труда в целях повышения его качества - это расширение объема и обогащение содержания работы. Объем работы - это количество различных операций, выполняемых рабочим, и частота их повторения. Объем называется узким, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Объем называют широким, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Содержательность работ - это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду.

Вопросы для обсуждения:

1. Что относится к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом?
2. Как Вы относитесь к тому, что к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом, специалисты относят перспективность, прозрачность, комфортность? Поясните Вашу позицию.

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов С-Пб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.

7. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
8. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.

ТЕМА 6. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые вопросы:

1. Внутренняя среда организации
2. Внешняя среда в бизнесе

Основные понятия и термины: внутренние переменные, цели, функциональная область, структура, разделение труда по специальностям, объем управления, плоская структура, многоуровневая структура, необходимость и координация, задача, технология, стандартизация, механизация, технологии Вудворда и Томпсона, социотехнические подсистемы, организационный дарвинизм, среда прямого и косвенного воздействия, взаимосвязанность факторов среды, бурно изменяющаяся среда, сложность – подвижность – неопределенность среды, многонациональная корпорация.

Основные проблемы темы:

1. Внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Какие и каким образом они влияют на управление организацией?
2. Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешней окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя. Какие внешние факторы и каким образом они влияют на управленческую деятельность организации?

Основная цель 1-го вопроса: Назвать и описать студентам все внутренние факторы организации, влияющие на управление ею.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет основные переменные самой организации, требующие внимания любого руководителя.
2. Охарактеризует влияние среды на личность и поведение работника организации.

1-ый ключевой вопрос: Внутренняя среда организации

Внутренние переменные организации – это ситуационные факторы внутри организации. Основные переменные в самой организации это **цели, структура, задачи, технология и люди**. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, что они не могли бы выполнить индивидуально.

1) **Цели** - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. У организации могут быть **разнообразные цели**, особенно это касается организаций различных типов. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют

сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности.

2) Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей (подразделений), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Существуют две основные концепции имеющие отношение к структуре: **специализированное разделение труда** и **сфера контроля**.

Специализированное разделение труда - закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми - сверху вниз, до самого первого уровня организации - во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с конкурентами.

Объем управления. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Эти руководители среднего звена могут иметь в своем подчинении линейных руководителей. Если одному руководителю подчиняется большое количество людей, то говорят о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Отношение между сферой контроля и структурой организации проиллюстрировано на рисунке 4.

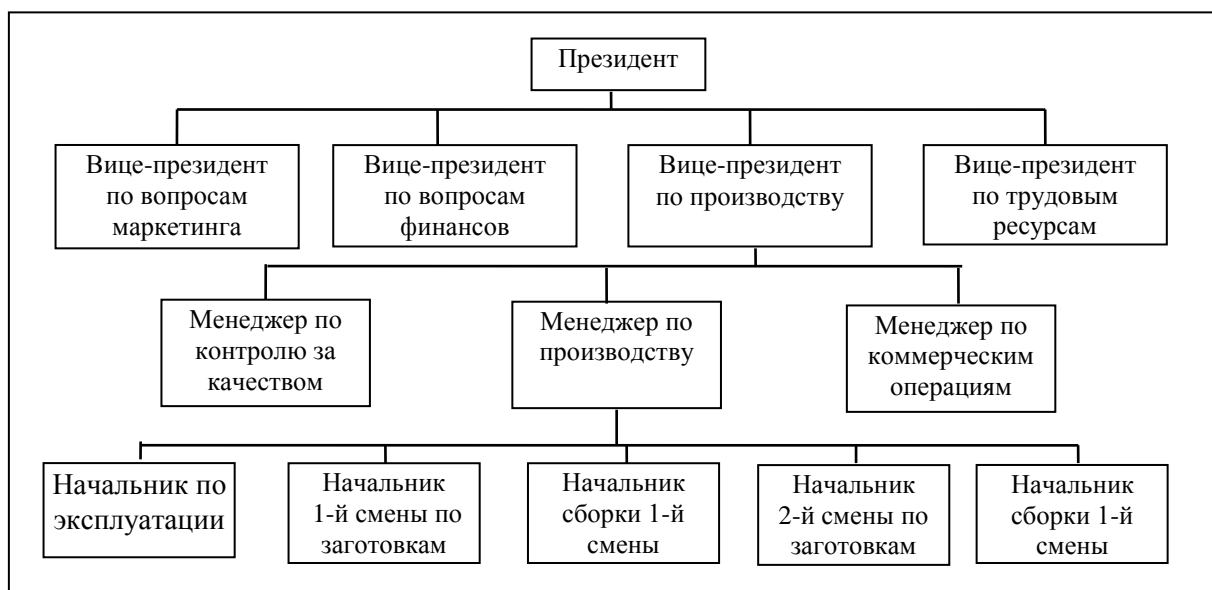


Рисунок 4 - Сфера контроля и уровни управления

Необходимость в координации. Необходимость в координации, существующая всегда, становится насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в современных организациях. Если руководство не создает формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе.

3) Задачи. Еще одним направлением разделения труда является формирование задач. **Задача** - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. **Задачи** организации делятся на три категории. Это работа с **людьми, предметами** (машинами, сырьем, инструментами), **информацией**.

4) Технология - важная внутренняя переменная - имеет большее значение, чем традиционно считалось. **Технология** - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструмента и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялась тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий. Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг. Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей известностью пользуется **система Джоан Вудворд** - британской исследовательницы управления, которая **все технологии** производственных фирм **разделила на три категории**:

1 Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий.

2 Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой вид производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки.

3 Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах.

5) Люди. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Как ведет себя человек в обществе и на работе, является следствием сложного **сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды**.

Организации пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять

конкретный работник. Отбор человека - это логическое средство увеличения выгоды от специализации. Предрасположенность тесно связаны со способностью. Предрасположенность - это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо работы.. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту. Потребность - внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относятся потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Восприятие сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Восприятие - интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Именно восприятие определяет, что такое "реальность" для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Так, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно не может ограничиваться созданием условий, поощряющих работников к этому. Руководство должно также сообщить работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. До тех пор пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом.

Ценности - это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо или что безразлично в жизни. Ценности приобретаются путем посредством обучения. Конкретные ценности руководителей, в особенности высшего звена, часто ощущаются во всей организации и отражаются в ее целях и политике.

Влияние среды на личность. Приведенные ранее характеристики определяют нашу индивидуальность. Сочетание стабильных характеристик определяет нашу личность. Личность проявляется через "характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде".

Рабочая среда - это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Два аспекта окружающей среды сильно влияют на характер поведения работника, это: **группы и управленческое лидерство.**

Группы. Группы могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы. **Нормой** называются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в

данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами. Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Примером норм, способствующих достижению целей, являются: высокая ценность коллективизма внутри группы, поддержание открытости в общении. Групповая норма поведения, которая мешает достижению организационных целей, состоит в том, чтобы считать всякого, кто производит больше запланированного количества, “выскачкой”.

Лидерство. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть и эффективным лидером. **Лидерство** - это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. Существует несколько точек зрения на лидерство. Одна из них касается стиля лидерства. Стиль руководства, лидерства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных.

Взаимосвязь внутренних переменных. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной из переменных, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например людях.

Вопросы для обсуждения:

1. Как понимать взаимосвязь между задачами и технологией?
2. Является ли технология наиболее важной внутренней переменной?

Обсудите это.

Основная цель 2-го вопроса: Объяснить студентам всю внешнюю среду организации и её основные характеристики.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Даст характеристику внешним факторам прямого и косвенного воздействия на организацию.
2. Опишет сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.

2-ой ключевой вопрос: Внешняя среда в бизнесе.

Руководителям приходится учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен предложить подходящие

способы реагирования на внешние воздействия. Первая проблема, с которой сталкивается руководитель - определение внешней среды. **Внешняя среда** включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Один из способов определения окружения состоит в разделении внешних факторов на две основные группы. **Среда прямого воздействия** включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К таким факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. **Под средой косвенного воздействия** понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Это такие факторы, как состояние экономики, научно - технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

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

Сложность внешней среды - это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функций уверенности в этой информации.

Характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Эти характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия:

- **Поставщики** - это механизм преобразования входов в выходы. Основные **разновидности входов** - это материалы, энергия, оборудование, капитал и рабочая сила. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Для роста и процветания фирме нужны поставщики не только материалов, но и **капитала**. Таких потенциальных **инвесторов несколько**: банки, акционеры и частные лица. Адекватное **обеспечение рабочей силой** нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей.

- **Многие законы и государственные учреждения** также влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов **государственного регулирования**. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления **местных органов власти**.

- **Потребители**. Многие принимают точку зрения, согласно которой единственная подлинная **цель бизнеса - создать потребителя**. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Таким образом необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

- **Конкуренты** - это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. **Потребители - не единственный объект** соперничества организаций. Организации могут **вести конкурентную борьбу** за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения.

Среда косвенного воздействия:

- **Технология** является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. **Технологические** нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.

- **Состояние экономики**. Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это обусловлено тем, что правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу.

- **Социокультурные факторы**. Социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Примером служит

производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности.

- **Политические факторы.** Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них - настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение, установление налогов льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

- **Отношения с местным населением.** Почти во всех организациях преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с общинами, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования местных школ, благотворительной деятельности или поддержки молодых дарований.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций?
2. Рассмотрите аспекты политической обстановки, представляющие особую важность для руководителей.

ЛЕКЦИЯ 7. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Ключевые вопросы:

1. Содержание, цели и задачи планирования. Виды планов.
2. Мотивация и её теории, стимулирование и активизация.
3. Контроль в системе менеджмента

Основные понятия и выражения: планирование, план, стратегический, долгосрочный, единовременные, стабильные, оперативные, текущий и функциональный планы, принципы участия, непрерывности и холизма, мотивация, мотивирование, мотивационные теории: гедоническая, психоаналитическая, драйвов (влечения), условных рефлексов, иерархия потребностей по Маслоу, потребности Мак-Клелланда, двухфакторная Герцберга, «Х и У» Макгрора, ожиданий, справедливости, модель Портера – Лоулера.

Основные проблемы темы:

1. Планирование – непрерывный процесс любой деятельности. Каковы его виды, цели и поставленные задачи?
2. Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Какие имеются истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий?

Цель лекции: Дать представление студентам о процессе планирования на предприятиях. Объяснить научный подход к планированию хозяйственной деятельности предприятий. Показать роль и значение мотивации в менеджменте. Дать представление о различных теориях мотивации, применяемых в процессе управления персоналом предприятия.

Основная цель 1-го вопроса: Раскрыть студентам содержание, цели и задачи планирования, а также основные виды планов.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Даст четкие и разные определения планированию.
2. Перечислит основные требования, предъявляемые к составлению плана.

1-ый ключевой вопрос: Содержание, цели и задачи планирования. Виды планов

Функционирование любого предприятия подразумевает взаимодействие и совместную работу нескольких звеньев (людей, отделов, дивизионов и т.д.). Для того чтобы их деятельность была эффективной и слаженной, необходима четкая постановка задачи для каждого звена, т.е. необходим план, который составляется на основе миссии и целей предприятия.

В экономической литературе авторы дают разные определения термину «планирование».

«Планирование — непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (выявления) ресурсов».

Планирование — это, прежде всего, процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем, уменьшить неопределенность. Обычно эти решения образуют сложную систему, в рамках которой влияют друг на друга, поэтому нуждаются в определенной увязке, позволяющей обеспечить их оптимальное сочетание с точки зрения улучшения конечного результата.

Планирование как основной процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план.

Планирование в узком смысле слова сводится к разработке специальных документов-планов, определяющих конкретные направления предприятия по достижению стоящих перед ним целей на предстоящий период.

Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития предприятия в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ним и его отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов.

План становится основой деятельности предприятия всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно обеспечить согласованную работу подразделений, контролировать процессы, определить потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки предприятия и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Следовательно, планы не могут быть директивными, а должны меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

В плане разрабатываются задания для всех видов деятельности, для каждого звена или на один вид работы. Так как план является перспективным документом, для его разработки сформулированы следующие требования:

- преемственность стратегического и текущего планов;
- социальная ориентация;
- ранжирование объектов по их важности;
- согласованность с параметрами внешней среды;
- вариантность;
- сбалансированность;
- экономическая обоснованность;
- обоснованность плановых задач с точки зрения системы прогрессивных технико-экономических нормативов;
- ресурсное обеспечение;
- наличие разработанной системы учета, отчетности, контроля, ответственности за выполнение.

Планы различают: по срокам исполнения — **стратегические, долгосрочные, краткосрочные, текущие**; по функциям назначения; уровню управления; принципам.

Стратегический план — долгосрочный план на период 10—15 лет, в котором формулируются задачи, цели и общая стратегия их достижения.

В круг вопросов по организации стратегических планов входят следующие:

- разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика и программы реализации стратегических планов,
- организация учета и контроля выполнения планов,
- мотивация выполнения планов в установленные сроки, требуемого качества и с наименьшими затратами,
- регулирование процесса реализации стратегических планов при появлении изменений во внешней и внутренней среде предприятия.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Одним из основных факторов качества планов является обоснованность плановых показателей. В противном случае как бы хорошо предприятие ни работало на последующих этапах, результат будет неудовлетворительным.

Основные плановые показатели функционирования и развития предприятия должны дать ответы на следующие вопросы: что производить; с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости объекта; для кого производить; по какой цене; в каком количестве; в какие сроки. На стадии стратегического маркетинга должны быть разработаны нормативы конкурентоспособности товаров и предприятия в целом.

После разработки общих стратегических планов каждому производству предстоит разработать собственные планы маркетинга по товарам, маркам и рынкам. Основными разделами плана маркетинга являются: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, стратегии маркетинга, перечень опасностей и возможностей, задач и проблем, обоснование программы действий, бюджета, а также порядок контроля.

Долгосрочный план — план, разрабатываемый на несколько лет и нацеленный на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии предприятия. Такой план чаще всего является составной частью стратегического плана.

Текущий план — план, в котором объединяются все направления деятельности предприятия на текущий финансовый год.

Оперативный план предназначается для решения конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде (1—2 года), имеет узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуется большим разнообразием используемых приемов и методов.

Составление текущих планов является прерогативой функциональных руководителей. Существует три типа текущих планов: функциональные, единовременные и стабильные.

Функциональные планы необходимы для внедрения управленческих решений в различных функциональных сферах производства, подверженных стремительным изменениям.

Функциональный план предусматривает действия, которые необходимо предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере. Функциональный план имеет некоторые особенности:

- разрабатывается на период от 1 до 2 лет;
- по содержанию более подробен, специфичен, логичен, раскрывает способы достижения целей.

Единовременные планы

В процессе планирования часто возникает потребность в создании единовременных планов, разрабатываемых с целью контроля за выполнением какого-либо проекта или программы, внедряемых однократно. Существуют два типа единовременных планов: программный и проектный.

Программный план создается для координации разнообразных видов деятельности, являющихся вспомогательными при реализации сложной производственной программы. Программные планы составляются в следующих ситуациях: внедрение новой продукции, установление единой системы обмена информацией, реконструкция отделов производства.

Проектные планы создаются для контроля за проведением менее сложных мероприятий, чем программы. Они должны содержать временные рамки выполнения и быть более детальными, чем функциональные планы.

Типовыми проектными планами являются: план постройки нового офиса, введение в строй производственных мощностей, внедрение проектов рекламных компаний.

Стабильные планы

Стабильные планы — это директивы, направленные на увеличение общей эффективности на основе соблюдения простейших принципов предприятия. Они отличаются от функциональных планов тем, что практически не связаны с общей стратегией предприятия. Существуют три вида стабильных планов:

а. Политика — это положение, в соответствии с которым устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений. Политика дает общие указания по осуществлению деятельности. Например, предприятие может придерживаться политики, в соответствии с которой на службу принимаются люди только с определенным уровнем образования.

б. Стандартные инструкции — это планы действий, состоящие из нескольких этапов, которым необходимо следовать при выполнении отдельных заданий или при исполнении определенных обязанностей. Стандартные инструкции более специфичны и конкретны, чем политика.

с. Правила и рекомендации — это предписания о том, какие действия должны или не должны быть предприняты в каждой конкретной ситуации. Такие правила избавляют подчиненных от необходимости принимать решения и проявлять свою инициативу в конкретных ситуациях.

На основе текущих планов разрабатываются оперативные. **Оперативные** планы разрабатываются на уровне производств и предназначены для решения конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Такие планы имеют узкую направленность, высокую степень детализации. При разработке оперативного плана производства продукции необходимо располагать следующей информацией:

- о конкурентоспособности продукции;
- сведения о емкости рынка;
- предложения и спрос продукции на рынке;
- возможности предприятия для удовлетворения потребностей в продукции.

Оперативный план конкретизирует и детализирует плановые задания, установленные в текущих планах, с распределением их по месяцам, декадам, дням.

Основная цель оперативного плана — обеспечение слаженной, четкой и сопряженной работы всех подразделений предприятия. Эта цель достигается путем согласованного ритмичного хода производств, бесперебойной работы всех подразделений, планомерной загрузки оборудования, сокращения производственных циклов и объема незавершенного производства.

Планы по уровню управления предприятием подразделяются на: общефирменные, цеховые, функциональных отделов, участков, бригад.

При разработке плана производства продукции соблюдаются определенные правила, которые в планировании называются «принципами». Выделяют **три принципа планирования** — участия, непрерывности и холизма.

Принцип участия подразумевает, что любое подразделение предприятия составляет свой план. Оно свободно в выборе плановых решений, однако имеются два ограничения. Подразделение не должно: отрицательно влиять на другие подразделения; требовать дополнительных ресурсов. При этом можно использовать две схемы составления планов: по методу «сверху вниз» (детализация плана) и «снизу вверх» (укрупнение плана).

Принцип непрерывности предусматривает внесение уточнений в составленный план и его продление. Поскольку при планировании необходимо учитывать прошлое, настоящее и будущее, то непрерывность может выражаться в сочетании планов различной продолжительности, например, текущего (краткосрочного), тактического (среднесрочного), стратегического (долгосрочного).

Принцип холизма состоит из двух частей: координации и интеграции. Координация учитывает необходимость взаимной увязки планов отдельных

частей или подразделений предприятия. Интеграция предусматривает порядок, при котором планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективно, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях.

При реализации принципов планирования должны соблюдаться следующие правила.

1. Связь уровней управления.
 - Планирование «сверху вниз» (детализация плана)
 - Планирование «снизу вверх» (укрупнение плана)
 - Работа без плана (полное делегирование)
 - Планирование в зоне результата (частичное делегирование)
2. Привязка к календарю.
 - Объемное планирование по календарным интервалам
 - Жесткое планирование по датам завершения работ (по особым точкам)
 - Свободное планирование по очередности работ
3. Длина горизонта планирования.
 - Планирование на один интервал (дискретное планирование)
 - Скользящее планирование (плановый горизонт больше отчетного периода)
 - Остаточное планирование (уменьшающийся плановый горизонт)
 - Гибкое планирование (с выбором планового горизонта)
4. Влияние предшествующего результата.
 - Планирование с «нуля» (прошлые обязательства пропадают)
 - «Возвратное» планирование (прошлые обязательства остаются)
5. Переменное планирование.
 - Планирование по заказам
 - Планирование по группам продукции
 - Планирование по технико-экономическим показателям
 - Комбинированное планирование
6. Потоки планирования:



в. Денежный поток, оцениваемый с учетом:

- объемов продаж
- динамики цен
- торговых и транспортных расходов
- динамики накладных расходов
- цикла жизни продукта
- соотношения прироста доходов и расходов

7. Организация плановой работы.

- Специализация плановой деятельности
- Разделение процессов планирования и корректировки плана
- Разделение нормативного планирования и привязка плана к календарным срокам
- Взаимодействие работников через компьютерную систему
- Осуществление планирования как части единой горизонтальной

структуры предприятия.

Особо следует выделить краткосрочные планы. **Краткосрочные планы** охватывают годовой период. Они разрабатываются на уровне предприятия в виде производственной программы на основе поступивших заказов или результатов маркетинговых исследований, а затем конкретизируются для отдельных цехов на квартал или на месяц. В сущности, такие планы содержат решения о том, как эксплуатировать производственную систему в зависимости от меняющегося рыночного спроса. В задачу краткосрочного планирования в связи с этим входит обеспечение производства продукцией с минимальными затратами.

Цехи и подразделения предприятия в процессе краткосрочного планирования формируют собственные производственные программы и задания участкам и бригадам с учетом их выполнения на каждом рабочем месте, в том числе оперативно-календарные планы запуска-выпуска изделий и сменно-суточные задания.

Руководит процессом планирования специальный орган — плановый комитет (отдел), функции которого во многом определяются структурой предприятия, степенью специализации производственных процессов, централизации управления и многим другим.

Высшее звено подготавливает решения по наиболее важным проблемам стратегии и политики, а также выполняет технические, координационные и аналитические функции, участвует в формулировании основных целей и задач. Подготовленные предложения, рекомендации выносятся на совет директоров и после их проработки и одобрения включаются в перспективный план развития производства.

План производства продукции разрабатывается в четыре этапа.

На первом этапе дается оценка экономической и политической обстановки, в которой действует предприятие, определяются ближайшие и перспективные возможности рынка, позиции конкурентов, потенциал, связанный с выпуском продукции, и т.д.

На втором этапе формулируются конкретные задачи и утверждаются сроки их решения. К задачам предъявляются достаточно жесткие требования. Задачи должны быть согласованы с руководителями подразделений.

На третьем этапе планирования рассматриваются плановые предположения, т.е. ожидаемые характеристики ситуации, в которых должен выполняться план.

Четвертый этап планирования связан с выбором наиболее предпочтительного варианта действий, исходя из имеющихся альтернатив.

Выбрав одну из альтернатив и скорректировав ее на момент неопределенности, предприятие приступает к осуществлению главного этапа планирования — разработке планов производства продукции, которые впоследствии детализируются.

Главным принципом разработки плана производства продукции является перспективность, а основными требованиями — эффективность и сбалансированность. Эффективность плана производства продукции означает напряженность, реальность, оптимальность и действенность.

Обоснованность и реальность плана оценивают с трех позиций:

- степени прогрессивности применяемой нормативной базы; степени эффективности разработанных мероприятий по результативным показателям;
- выбора конкретных методов, применяемых для обоснования плановых заданий.

При административно-командной системе хозяйствования план производства продукции и все планируемые показатели разрабатывались и утверждались вышестоящими организациями.

В условиях рыночной экономики предприятия обрели полную самостоятельность. Однако существует отличие формирования плана производства продукции для госпредприятий и негосударственного сектора. Так, план производства продукции разрабатывается госпредприятием самостоятельно и после утверждения представляется в вышестоящую организацию. Негосударственные предприятия тоже разрабатывают планы самостоятельно, но представляют в вышестоящий орган сведения только об основных направлениях своей деятельности.

При разработке планов используется следующая информация: новые оптовые и закупочные цены; новые тарифы; договорные и свободно складывающиеся на рынках цены; система налогообложения, налоговые льготы и экономические санкции; порядок кредитования; порядок осуществления внешнеторговых финансовых операций; лимиты государственных централизованных капитальных вложений и основных видов материально-технических ресурсов.

Структура и содержание плана производства продукции зависят от уровня планируемых звеньев, объектов и продолжительности периода, на который составляется план.

Содержание плана производства продукции должно обеспечивать и обосновывать логичность всех его разделов, т.е. должна быть построена

последовательная логическая цепочка; включены основные показатели, регламентирующие работу предприятия; выделены определенные виды лимитируемых ресурсов.

Производственный план содержит следующие разделы:

- исходные данные для планирования;
- портфель заказов;
- план производства и реализации продукции;
- материально-техническое обеспечение;
- план по труду и заработной плате;
- организационно-технические мероприятия;
- финансовый (бюджетный);
- охрана окружающей среды;
- внешнеэкономические связи.

Особое место занимает раздел формирования портфеля заказов.

Портфель заказов формируется отделами сбыта на основе полученных заявок, составленных договоров.

Структура плана предприятия представлена на рис. 11.

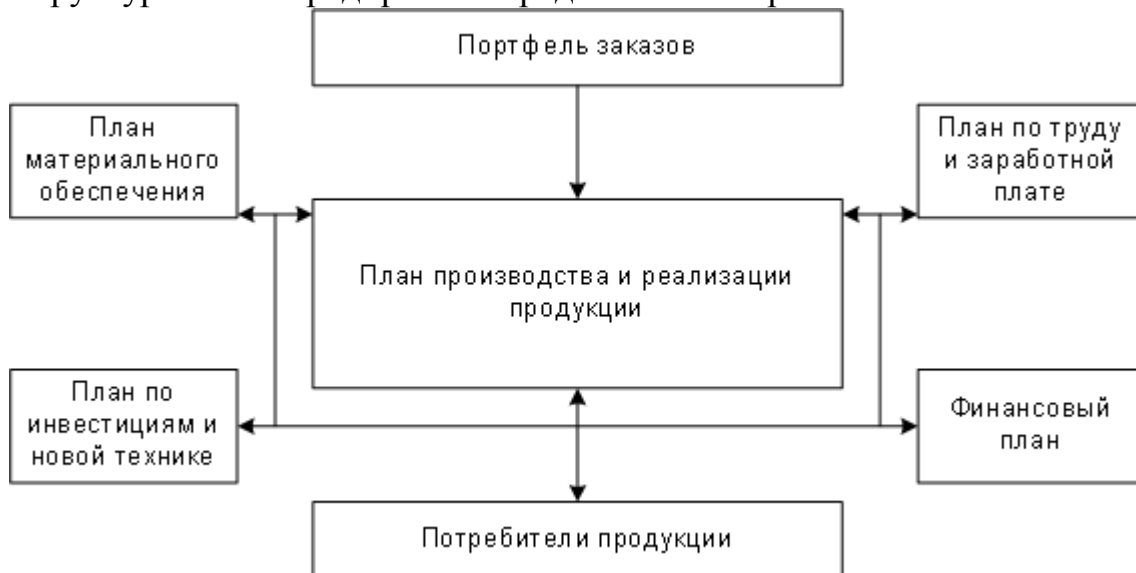


Рис.11. Структура плана предприятия

На основании заключенных заказов определяются:

- прямые издержки производства;
- потребность в рабочей силе;
- количество производственных часов на каждый заказ;
- предполагаемые сроки выполнения;
- потенциал каждого производственного заказа.

Чем лучше сформирован портфель заказов (функция отдела сбыта), чем точнее сформулированы прогнозы производства и сбыта (плановый, производственный, отделы снабжения и маркетинга) и чем выше доля реальных заказов по сравнению с прогнозом, тем конкретнее производственная программа.

Для разработки проекта плана производства специалистами по планированию кроме маркетинговых прогнозов необходимо располагать сведениями о:

- наличии и структуре производственных мощностей;
- численном и профессиональном составе кадров;
- финансовых средствах;
- наличии и потреблении оборотных средств.

Разработке проекта плана производства предшествуют предварительные этапы работы.

Первый этап — обстоятельного и многоаспектного анализа хода выполнения текущего плана и разработка мероприятий по устранению потерь используемых ресурсов.

Второй этап — работа с поставщиками и потребителями.

Третий этап — определение объема, номенклатуры, ассортимента продукции и комплектующих узлов и материалов.

Четвертый этап — заключение договоров с поставщиками и согласование с потребителями предварительных объемов, сроков поставки, технических условий.

Пятый этап — определение объема новой продукции и снятие с производства устаревшей, неконкурентоспособной продукции.

Шестой этап — оценка проекта плана.

В условиях жесткой конкуренции в планировании наметились следующие тенденции: сокращение сроков разработки планов, повышение качества планов за счет увеличения количества соблюдаемых принципов планирования, применения современных методов оптимизации и концепции маркетинга.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие пути проходит план от его разработки до реализации?
2. Каким образом проходит оценка проекта плана?

Основная цель 2-го вопроса: Дать студентам определение мотивации, её основных теорий, а также процессам стимулирования и активизации.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет задачи менеджмента при реализации функции мотивации.
2. Раскроет все теории развития мотивации в организации.

2-ой ключевой вопрос: Мотивация и её теории, стимулирование и активизация.

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

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и (или) личных целей.

Задачи менеджмента при реализации функции мотивации:

- Формировать у каждого менеджера демократические подходы к управлению персоналом, применяя современные теории мотивации.

- Способствовать созданию у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда.

- Обучать руководителей разного уровня и работников психологическим основам общения в организации.

Прежде, чем приступить к решению этих задач, следует проанализировать:

- процесс мотивации в организации;
- индивидуальную и групповую мотивации и зависимость между ними;

- динамику мотивации деятельности каждого работника;

- как мотивация соотносится с результатами деятельности сотрудника.

После проведения всестороннего анализа необходимо изменить или усилить мотивирование.

Мотивирование — это процесс влияния на человека с целью побуждения его к определенным действиям посредством активизации в нем определенных мотивов.

Мотивирование считают сердцевиной, основой менеджмента, эффективность которого во многом зависит от верности пробуждения нужных мотивов.

Выделяют два основных типа мотивирования:

- **Внешнего воздействия на человека** с целью побуждения его производить определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего результату. Этот тип напоминает торговую сделку: “Вам даю, что Вы желаете, а Вы удовлетворяете Мое желание”.

- **Формирование определенной мотивационной структуры человека.** Этот тип мотивирования носит воспитательный и образовательный характер. Его осуществление требует гораздо больших знаний, усилий, способностей, но и результаты превосходят результаты первого типа мотивирования.

Организации, освоившие и использующие в своей практике оба типа мотивирования, гораздо успешнее осуществляют менеджмент.

Мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности:

1. старание;
2. усилие;
3. настойчивость;
4. добросовестность ;
5. целеустремленность.

Мотивация, рассматриваемая как динамичный процесс, теоретически с некоторой долей условности, представляется следующими одна за другой стадиями:

- Возникновение потребности.
- Поиск путей удовлетворения потребности.
- Определение целей и направлений действия.
- Осуществление действия.
- Получение вознаграждения за осуществление действия.
- Удовлетворение или устранение потребности.

Управление организацией следует рассматривать в тесной связи не только с организационно - техническими и социально - экономическими закономерностями, но и социально - психологическими, вытекающими, как из общественной, так и из биологической специфики поведения работников и отношений между ними. Экономические законы утрачивают действенность, если в управлении организацией перестают учитываться интересы, потребности и психология человека.

Функция мотивации становится решающей потому, что экономический успех организации все меньше зависит от уровня планирования, организации, а все больше от атмосферы в трудовых коллективах, развития самоуправления, гласности, учета и удовлетворения потребностей работников.

Исторически первый и основной метод воздействия на людей – *метод кнута и пряника*. Он настолько укоренился в нашей культуре и сознании, что часто используется до сих пор и весьма эффективно. Он базировался на крайне бедственном положении людей: человек будет выполнять любую работу и на любых условиях – лишь бы выжить. Ф.Тейлор и его современники в начале XX века осознали всю глупость заработков на грани голода. Они определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Тем самым они сделали мотивацию по методу кнута и пряника более эффективной, но не ушли за ее рамки.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5-6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка. После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом, и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. Он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка

сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Затем Мэйо проводил эксперименты на заводе Хоторна в течение 8 лет, начиная с конца 1920-х годов. Выводы: человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти выводы привели к созданию школы человеческих отношений (тема 2). Хоторнские эксперименты не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились позднее, в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

Многочисленные исследования доказывают, что основной мотивационной деятельностью в настоящее время является мотивация **достижения цели**, т.к. законы рынка предполагают четко определенный тип моделей с определенными мотивами и ценностями.

В течение многих лет делаются попытки свести мотивационные тенденции в определенные системы и на этой основе разрабатывать соответствующие теории. Наибольшее признание получили следующие **мотивационные теории**:

- Гедоническая;
- Психоаналитическая;
- Драйвов (влечения);
- Условных рефлексов;
- Иерархия потребностей по Маслоу;
- Потребностей Мак-Клелланда;
- Двухфакторная Герцберга;
- «Х и У» Макгрегора;
- Ожиданий;
- Справедливости;
- Модель Портера - Лоулера;

Разделяют теории мотивации на две категории: **процессуальные** и **содержательные**.

- **Процессуальные**. Более современные процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно усвоить смысл основополагающих понятий: **потребности** и **вознаграждения**.

Человек испытывает **потребность**, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего - либо. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и врожденными (потребности в пище, воде, потребности дышать, спать). **Вторичные потребности** по природе своей психологические (потребности в успехе, уважении, привязанности, во власти и потребность в принадлежности кому - либо или чему - либо). Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный

опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичными. Потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. **Побуждение** - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается **удовлетворенной, частично удовлетворенной** или **неудовлетворенной**.

Степень удовлетворения влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как **закон результата**.

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. **Внутреннее** вознаграждение дает сама работа (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения) Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий труда и точная постановка задачи. Внешнее вознаграждения - это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь слово вознаграждение. **Внешнее** вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией (повышение зарплаты, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа). Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

- **Процессуальные теории**. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведение людей определяется не только потребностями. Имеются **три** основные процессуальные теории мотивации: **теория ожиданий, теория справедливости** и **модель Портера - Лоулера**.

1) Теория ожиданий (рисунок 12) базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда - результатов - это отношение между

затраченными усилиями и полученными результатами. Ожидания в отношении результатов - вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. **Валентность** - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

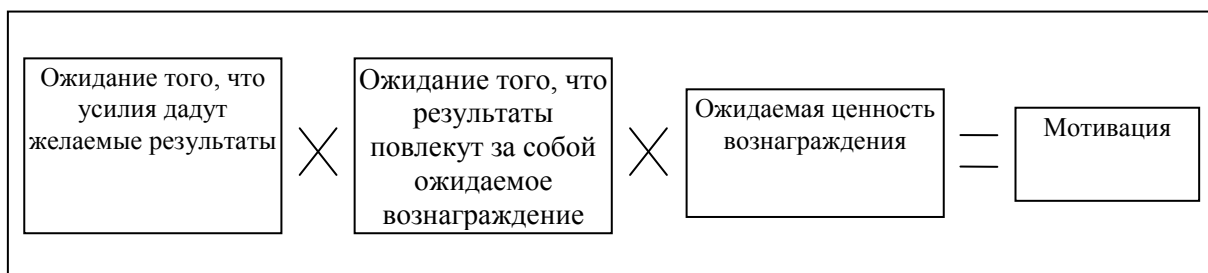


Рис. 12 - Теория ожиданий

2) Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

3) Модель Портера - Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурируют **пять переменных**: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения выполненной работы,

чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премии, продвижение по службе.

Деньги - это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Исследователи, изучающие теорию ожидания установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. **Первое** из них - люди должны придавать зарплате большое значение. **Второе** - люди должны верить в существование чистой связи между зарплатой и производительностью и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты. Существует следующее объяснение **взаимосвязи между зарплатой** и достигаемыми в итоге трудовой деятельности **результатами**:

Зарплата любого работника разбита на **три** компоненты. **Одна часть** выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. **Вторая часть** зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники получают эту компоненту, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Выплата **третьей** компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Эта компонента не будет автоматически нарастать. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштаба ответственности, выслугой лет и ростом стоимости жизни.

- **Содержательные.** Содержательные теории мотивации основываются на **идентификации тех внутренних побуждений** (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

1) Иерархия потребностей по Маслоу. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на **пять** основных категорий:

1 Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2 Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3 Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4 Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5 Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке 13.



Рис. 13 - Иерархия потребностей по Маслоу

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться найти убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с потенциальными возможностями. Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

2) **Теория потребностей МакКлелланда.** Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: **власти, успеха и причастности.** **Потребность власти** выражается как желание воздействовать на других людей. Управление часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее. **Потребность успеха** удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Люди с развитой **потребностью причастности** будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

3) **Двухфакторная теория Герцберга.** В 50 - х годах Фредерик Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанную на

потребностях. Герцберг выделил гигиенические факторы и мотивацию (таблица 10).

Таблица 10

Гигиенические факторы и мотивация сотрудников

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **мотивация** - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что - либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводят к неудовлетворенности работой. Но их наличие вызывают удовлетворение и мотивируют работников на повышение эффективности деятельности.

Таким образом, **мотивация как функция управления** — это процесс, побуждения работников действовать специфическим целенаправленным способом в целях развития организации, совокупность доводов для обоснования цели персонала действовать в интересах организации.

Специалисты считают, что при мотивации необходимо сконцентрировать внимание на факторах, побуждающих к активным действиям или усиливающих их, обращая особое внимание на потребности, мотивы и побуждения. Мотивация должна быть ориентирована прежде всего на создание доброжелательной бесконфликтной атмосферы в организации. Процесс производственной деятельности имеет непосредственное отношение к выбору и оценке поведения, зависящего от возможности достижения цели, от вознаграждения, на которое рассчитывают за произведенную работу.

Уяснив основные мотивационные теории можно приступить к изучению следующей важнейшей функции менеджмента – контролю.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите закон результата Пола Лоуренса и Джея Лорша.
2. Что нужно и не нужно делать для улучшения трудовой этики.

Основная цель 3-го вопроса: Определить роль контроля в системе менеджмента.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет итоги деятельности контрольной группы.
2. Различит основные виды контроля и даст каждому из них характеристику.

3-ий ключевой вопрос: Контроль в системе менеджмента

Контроль — функция пресса управления, целью которой является количественная и качественная проверка результатов деятельности, выполняемой посредством остальных функций, обеспечение достижения целей организацией.

Контроль осуществляется путем наблюдения, учета и анализа всех сторон деятельности организации. По данным контроля:

1. Устраняются выявленные ошибки;
2. Проводится корректировка ранее принятых решений, норм, нормативов, показателей бизнес-плана.

Правильно поставленный контроль ведется своевременно, просто, понятно, экономично, ориентируется на конечные результаты.

При сопоставлении фактических данных о производственно-коммерческих результатах деятельности всех подразделений и организации в целом с предусмотренным бизнес-планом, выявляют отклонения, анализируют причины этих отклонений и разрабатывают конкретные мероприятия с помощью которых можно устранить негативные отклонения.

Контроль необходим при заполнении форм первичного учета и составлении статистической отчетности организации. **Контроль данных** — важная технологическая операция, состоящая в сравнении значений информации, представленной в формализованном виде, позволяющем передавать и (или) обрабатывать ее на компьютере, сопоставляя с эталонными значениями. При этом производится проверка правильности заполнения реквизитов документа и содержащихся в нем сведений с целью выявления и устранения возможных ошибок. Данные обычно представляются на определенных носителях, которые могут быть бумажными (бланки, таблицы и т.п.) и машинными, в том числе с использованием компьютеров, — лазерные диски, магнитные дискеты и диски, магнитные ленты и т.п., которые достаточно дороги. Поэтому безошибочные данные экономят организации существенные денежные средства. В качестве функции управления различают **три вида контроля:**

1. Предварительный;
2. Текущий;
3. Заключительный (итоговый).

Рассмотрим содержание перечисленных видов контроля.

Предварительный контроль осуществляют до начала деятельности организации с целью проверки его готовности к предстоящей работе главным образом по следующим основным направлениям:

1. Управленческие решения контролируют соответствие их по форме и содержанию законодательным актам, так как четкость установок, доходчивость инструкций, верность правового и нормативного обеспечения определяют вероятность успеха в работе организации.

2. Контроль за персоналом и умением управлять информационными ресурсами. Необходимо держать под постоянным контролем кадровые службы, профессиональную подготовку сотрудников, отбирая при этом самых квалифицированных специалистов, умеющих работать с компьютерами. В сферу контроля за персоналом входят также вопросы, связанные с пониманием исполнителями цели своей деятельности, знание ими прав, роли коллективов всех звеньев организации в решении каждодневных задач, обязанностей, специфики работы, а также норм выработки, иерархии подчиненности, ответственности и условий материальных и моральных вознаграждений, т. к. кадры решают, если не все, то очень многое.

3. Контроль за состоянием материальных ресурсов. Прежде всего уточняются источники поставки материальных ресурсов, осуществляется проверка своевременности и достаточности их наличия, регулярность и надежность поступления, качество и соответствие стандартам, производится сравнение фактического положения с предусмотренным ранее.

4. Контроль за состоянием финансовых ресурсов.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе производственно - коммерческой деятельности и включает:

1. **Оперативный контроль** — ежедневный контроль за производственно- коммерческой деятельностью, за технологией, качеством продукции, работ, услуг и т.д.

2. **Стратегический контроль** — определяет эффективность работы организации, с учетом использования всех ресурсов, расчетов производительности труда, материалоемкости и экономической рентабельности производства.

Как правило, текущий контроль ведется по промежуточным целям, чтобы успеть скорректировать дальнейшую деятельность организации. Эти промежуточные цели называются точками контроля. Чем продолжительнее период времени выполнения бизнесплана, тем больше должно быть таких точек. Это позволяет раньше заметить ошибки и своевременно внести коррективы.

Заключительный (итоговый) контроль связан с оценкой выполнения организацией всех разделов бизнес - плана, и поэтому требует всестороннего анализа сильных и слабых аспектов деятельности организации за истекший период — с целью получения необходимой информации для последующих этапов планирования.

Контроль производится не ради самого контроля, а для успешного достижения организацией положительных результатов всех видов деятельности. Поэтому лучше не собирать лишней информации, а только релевантную, так как контроль — самый дорогой вид управленческой

деятельности, и контролировать необходимо только то, что действительно важно и необходимо.

В процедуре управленческого контроля можно выделить **три четко различимых этапа**:

1. Разработка эталонов, стандартов и критериев по показателям производственно-коммерческой деятельности организации;
2. Сопоставление с эталонами, стандартами и критериями фактических результатов деятельности организации;
3. Выполнение необходимых корректирующих действий.

Взаимосвязь различных этапов управленческого контроля представлена на рис. 14.

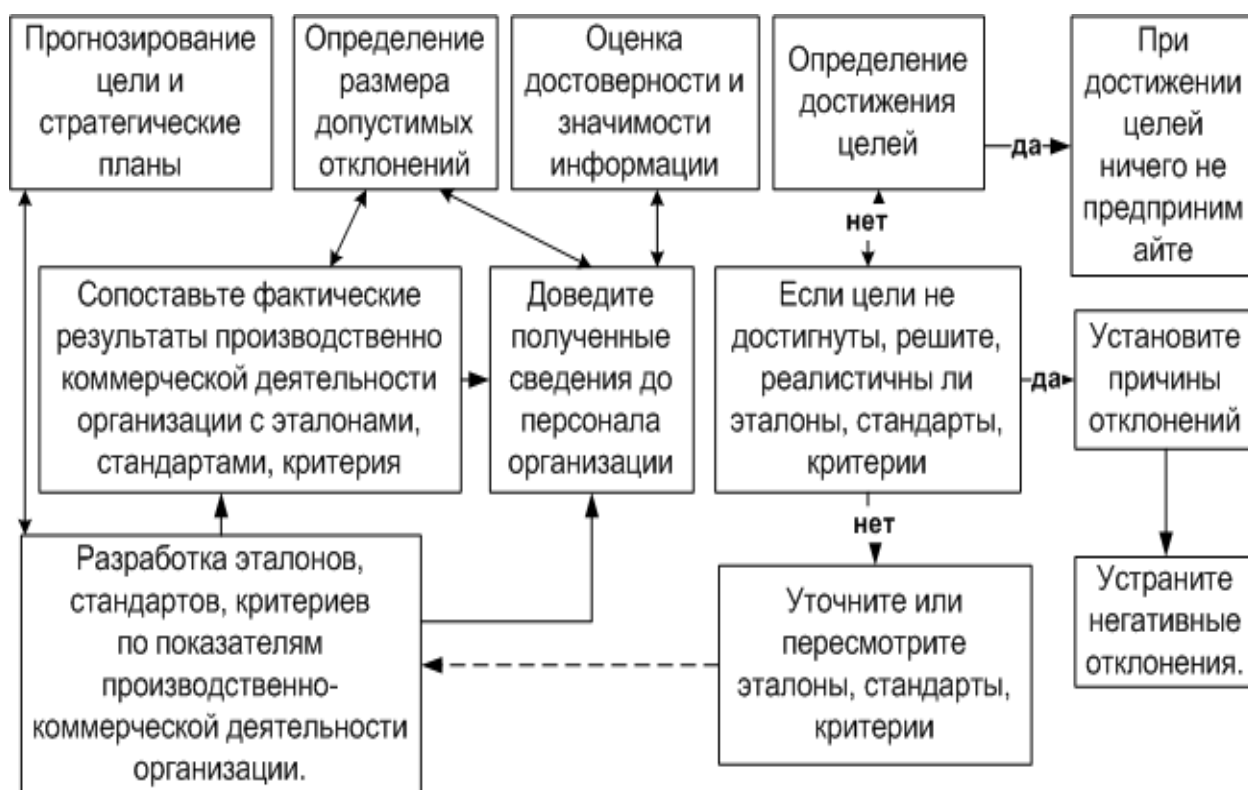


Рис. 14. Схема взаимосвязи различных этапов процесса контроля как функции управления в производственной организации.

Полная модель процесса контроля.

Контроль как функция управления будет эффективным, если он носит стратегический характер, нацелен на достижение конкретных реальных результатов, понят, принят и освоен ответственными исполнителями.

Как разновидность контроля в маркетинге проводится **контроллинг** — система контроля выполнения плана и программы маркетинговых мероприятий, постоянное тестирование основных параметров рынка, внесение необходимых корректив в маркетинговые действия в соответствии с изменениями рыночной ситуации и оценки эффективности маркетинга. В процессе контроллинга целесообразно сопоставлять плановые (прогнозные) данные жизненного цикла товара с фактическими.

Координация обеспечивает непрерывность, слаженность, бесперебойность управления. Координация необходима для достижения согласованности в работе организации посредством налаживания связи между всеми участниками производственного процесса. Часто с этой целью используют собрания, интервью, отчеты, деловые документы, компьютеры.

Если в организации нет механизмов координации, то работники не смогут производительно трудиться вместе, так как производственные подразделения и отдельные исполнители смогут сосредоточиться на реализации своих собственных интересов, а не на эффективной производственно - коммерческой деятельности организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите основные виды контроля. Какой вид контроля Вы считаете самым сложным? Почему?
2. Из каких этапов состоит процедура контроля как функции менеджмента? Какой из этапов, на Ваш взгляд, самый ответственный? Поясните Ваш ответ.
3. Какие критерии оценки эффективности контроля Вы знаете? Выскажите Ваше мнение по оптимальности критериев.

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов С-Пб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
7. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
8. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.

ЛЕКЦИЯ 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.

Ключевые вопросы:

1. Понятие организационной структуры управления. Типы организационных структур.
2. Современные организационные структуры управления.

Основные понятия и выражения: организационная структура управления, механистический тип организации, бюрократическая организационная структура, линейная организация, штабные организации, матричные организации, Ad.hoc-кратическая организация, многомерная организация, партисипативная организация, организации, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа.

Основные проблемы темы:

1. Любая организация – это целостная структура управления. Какие бывают её виды и их особенности?
2. В настоящее время невозможно организовывать управленческую структуру организации как 20 лет назад. Поэтому необходимо изучить все современные организационные структуры управления.

Цель лекции: привести примеры типов организационных структур управления. Показать факторы, влияющие на развитие организации.

Основная цель 1-го вопроса: Дать студентам общее представление об организационной структуре управления и её типах.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет все типы взаимодействий на различных уровнях управления организации.
2. Раскроет все возможные альтернативные варианты организационных структур.

1-ый ключевой вопрос: Понятие организационной структуры управления. Типы организационных структур.

Организационной структурой управления называется совокупность звеньев, к звеньям управления относятся структуры подразделения, выполняющие соответствующие функциональные связи между отделами и носят горизонтальный характер.

Каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую систему, отражающую ее индивидуальность и специфику. Организация описывается при определении характера взаимодействия на след уровнях:

1. Организация---- внешняя среда;
2. Подразделение --- подразделение;
3. Индивид --- организация.

Взаимодействие на уровне (1) осуществляется с помощью механистических и органических. подходов; взаимодействие на уровне (2) реализуется в рамках организация структуры; на уровне (3) взаимодействие в зависимости от того какая сторона играет лидирующую роль, придает ей индивидуалистический или корпоративный характер.

1. Механистический тип организации - это подход к проектированию организации, который характеризуется использованием форм. правления: узко определенной ответственностью в работе, жесткой иерархией власти, централизованным принятием решений. Этот тип эффективен, когда используется рутинная технология и имеется нединамичная внешняя среда.

2. Органичный подход к проектированию организации характеризуется слабым и умеренным использованием форм. правления и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Он эффективен в условиях, когда имеется сложная технология и имеется динамичная внешняя среда. Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с внешним окружением, быстрее адаптироваться к изменениям.



Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшая структура - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Существует следующая **последовательность действий**:

1 Осуществление деления организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по

реализации стратегии. А также решение, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

2 Установление соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, производит дальнейшее деление на мелкие организационные подразделения.

3 Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам.

Существуют альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавшие себя к настоящему моменту:

- **Бюрократическая организационная структура** характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Бюрократию часто называют также классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Причина этого состоит в том, что ее характеристики хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Но имеются отрицательные характеристики бюрократии. Трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих выполнение сотрудниками своих задач, выполнение запросов других подразделений, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Это приводит к утрачиванию гибкости поведения.

Таблица 4.

Преимущества и недостатки функциональной структуры организации

Преимущества
1 Стимулирует деловую и профессиональную специализацию
2 Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях
3 Улучшает координацию в функциональных областях
Недостатки
1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.
2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

- **Функциональная департаментизация** (департаментализация - процесс деления организации на отдельные блоки, которые называются отделами, отделениями или секторами) - это процесс деления организации

на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем задачам, которые они выполняют.

- **Дивизиональная структура.** Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды, руководство этих фирм разработало дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам:

1) **Продуктовая структура.** Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. Если управление этим процессом осуществляется успешно, то несколько продуктовых линий могут достигнуть высокого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации. Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один два вида продукта. Фирмы с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы с другими видами организационных структур, т.к. в продуктовой структуре очень четко определено, кто получает за получение прибыли, для ее характерен успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок. Такие организации способны быстрее, чем фирмы с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

2) **Организационная структура,** ориентированная на потребителя. Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких групп потребителей, или рынка. Если два таких клиента или более становятся особенно важными для фирмы, она может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу. Преимущества и недостатки этой структуры такие же как и у продуктовой структуры, с учетом различий, связанных с разной целевой функцией.

3) **Региональная организационная структура.** Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также между членами организации.

- **Адаптивные структуры.** С начала 60 - х годов организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые по сравнению с бюрократией были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными (органическими), поскольку их можно модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. **Два** основных типа органических структур, используемых сегодня:

1) **Проектная организация** - это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем отделе или уходят из организации. Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной единственной задачи. В чистых проектных структурах временная группа специалистов представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации.

2) **Матричные организации.** Структура такой организации напоминает решетку, отсюда и название матричная структура. В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель отдела обладает так называемыми проектными полномочиями, которые могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до чистых штабных полномочий. Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Недостаток - сложность матричной организации.

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т.е. определить какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации - это деление работ по вертикали. Также необходимо рассмотреть вопрос об относительном объеме полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры. Руководитель должен делегировать подчиненному такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия решений, называются **централизованными**. **Децентрализованные организации** - это

такие организации, в которых **полномочия распределены** по нижестоящим уровням управления. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть полномочий, необходимых для принятия решений, остается на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно, определив следующие ее характеристики:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

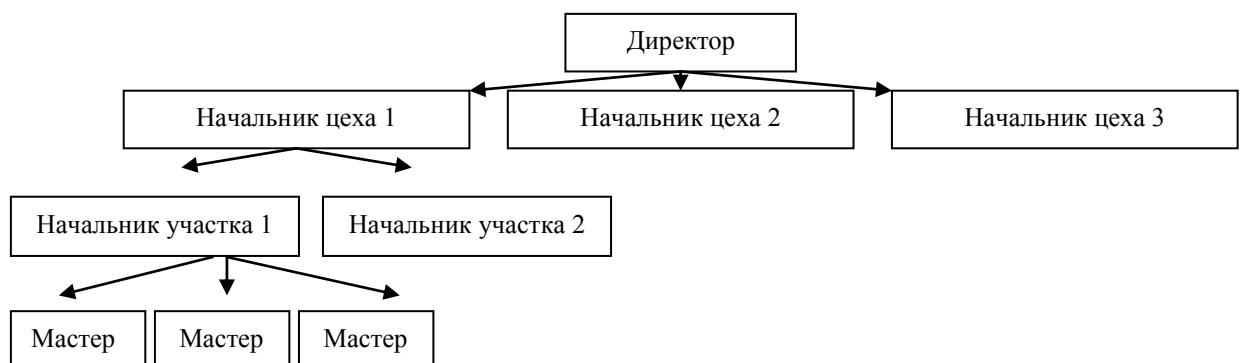
2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звеньев могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звеньев могут принимать решения, затрагивающие более, чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

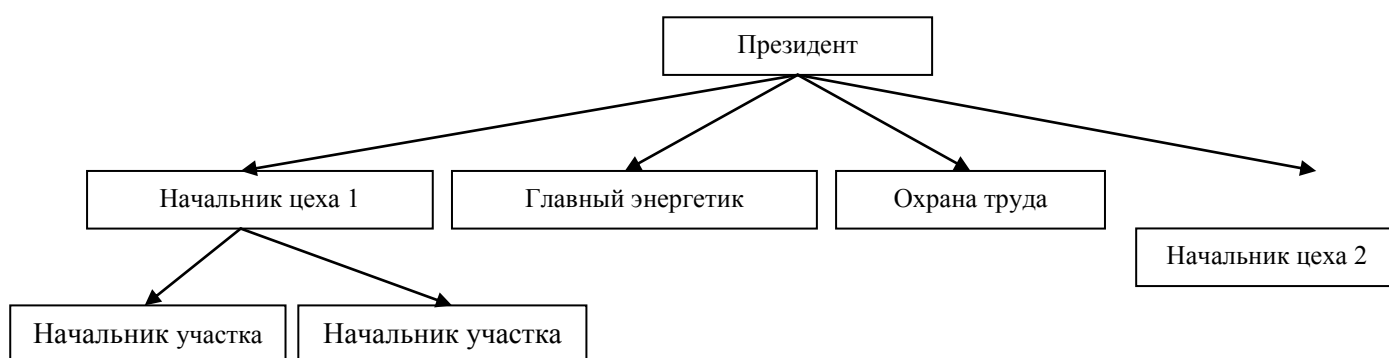
4. Количество контроля за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей исходя из предположения, что все эти решения правильные. Под **уровнем управления** понимают совокупность звеньев управления. Ступени управления подчиняются друг другу по иерархии. Организационная структура может быть нескольких типов:

Классификация структур управления:

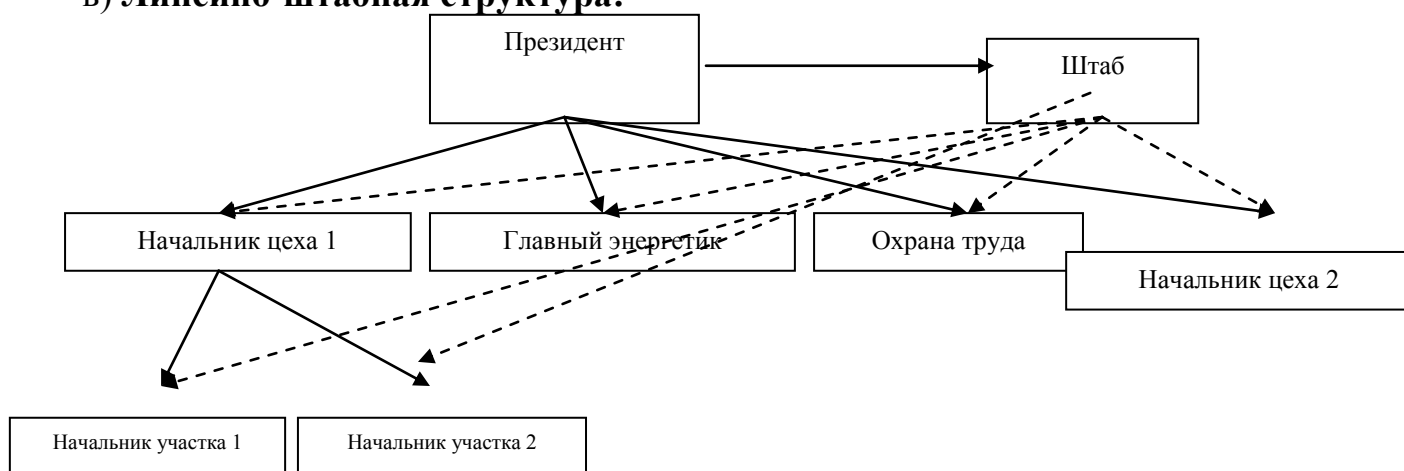
а) **Линейная структура управления:**



б) Линейно-функциональная структура:



в) Линейно-штабная структура:



Линейная организационная структура – это одна из простейших организационных структур. Характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения имеется руководитель-начальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство.

Основные преимущества данной организационной структуры:

- относительная простота подбора руководителей для каждого из уровней управления;
- оперативность принятия решений;
- относительная простота реализации функционального управления.

Осциновые недостатки:

- разобщенность горизонтальных связей в производственных системах;
- возможность жесткой системы управления;
- ограничена пригодность в условиях диверсификации производства.

Область применения – предприятия с численностью 300-500 человек, с высоким уровнем технологий.

Линейно-функциональная структура основана на управлении структурными подразделениями со значительной совокупностью участников и функций, которые они выполняют. Примером таких служб являются службы главных специалистов – экономиста, механика, технолога, бухгалтера.

Преимущества:

- высокая компетентность специалистов отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых вопросов;
- исключение дублирования в руководстве.

Недостатки:

- чрезмерная заинтересованность в реализации своих целей и задач;
- трудности в поддержании взаимосвязи между функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений.

Линейно-функционально-штабная структура управления представляет собой линейно-функциональную структуру управления, дополненную штабным органом, на который возлагаются дополнительные функции управления. Штаб наделяется определенными полномочиями, правами, которые ниже полномочий руководителя предприятия. Обычно выделяется группа работников в оперативном подчинении штабу. Штабные структуры создаются в следующих случаях:

- 1) для ликвидации последствий стихийных бедствий, аварий, катастроф;
- 2) для освоения новой продукции, новой технологии;
- 3) для решения внезапно возникшей неординарной задачи.

Основные достоинства:

- эффективное использование производственного и управленческого потенциала для решения экстренных проблем;
- эффективное решение оперативных задач без создания новых организационных структур и производственных мощностей.

Основные недостатки:

- нарушение принципа единоначалия и необходимость согласования штабных директив решениями руководителей;
- сложность согласования производственных заданий и программ штаба;
- сложности стабилизации психологического климата в коллективе;
- неизбежное преобладание организационно-распорядительных методов управления над экономическими, что может вызвать определенные деформации и трудности в деятельности производственных коллективов.

Матричные структуры управления построены на одном принципе. Он заключается в одновременном управлении по вертикали и по горизонтали. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы, причем ранг руководителя программы обычно выше ранга руководителя организации.

Руководители по вертикали осуществляют ресурсное обеспечение, уровень трудовой дисциплины. По горизонтали обеспечивается реализация проектов.

К числу достоинств относятся:

- эффективное использование производственного потенциала, и, прежде всего кадрового;
- большие возможности оптимизации коллективов исполнителей;
- подбор их по профессионально-квалификационным и психологическим качествам;
- возможности реализации программно-целевого и проблемно-ориентированного управления;
- возможности динамичной перестройки структуры коллектива при постановке и решении новых задач.

Недостатки:

- необходимость периодического разрушения структуры первично-производственных коллективов;
- сложности формирования психологического климата в коллективах;
- необходимость совмещения начальных и завершения работ по отдельным проектам;
- необходимость периодической и весьма радикальной переквалификации работников в связи с изменениями программ.

Матричные структуры управления требуют чрезвычайно высокой управленческой компетентности руководителей и довольно дорого обходятся предприятиям и организациям.

Сравнение структур управления

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям». Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
- организацией директивных связей по однолинейному принципу,
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,

- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы. При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,
- организация директивных связей по линейному принципу,
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,
- быстрая реакция на изменения рынка,
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,
- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками такой организационной формы являются:

- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,
- организация директивных связей по многолинейному принципу,
- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,
- больших затратах на координацию,
- возможных директивных конфликтах.

Их проблемы состоят:

- в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),
- неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте следующие основные производственные структуры предприятия, раскрыв их сущность, область применения, слабые и сильные стороны.
2. В чем разница между механическим и органическим подходом к организации?
3. Дайте характеристику структур управления. В чем заключаются их особенности?

Основная цель 2-го вопроса: Охарактеризовать студентам все современные структуры управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет основные характеристики современных организационных структур управления
2. Даст характеристику различиям в структуре управления между организациями, ориентированными на рынок и организациями предпринимательского типа.

2-ой ключевой вопрос: Современные организационные структуры управления

Новые типы организаций:

1. Ad.hoc-кратическая.
2. Многомерная.
3. Партиципативная.
4. Организации, ориентированные на рынок.
5. Организации предпринимательского типа.

Ad.hoc-кратическая организация.

Ad.hoc-кратические организации применяются при выполнении нестандартных и сложных комплексов работ в условиях трудноопределенных и быстроменяющихся ситуаций. АН-кратия - это управленческий стиль и организационный дизайн. Ключевым является компетентность, контроль в управлении поддерживается установлением целей, средства достижения выбираются исполнителями, формальности сводятся до минимума. Этой организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но основным является качество выполнения работы и умения решать возникающие проблемы.

Основными элементами являются:

- а) Работа в области высокой или сложной технологии, требующей творчества, инновативности и эффективной групповой работы;

b) Работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле.

c) Структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные связи.

d) Право принятия решения и власть основаны на экспертных решениях, но финансовый контроль сверху сохраняется.

e) Система вознаграждения основана на экспертных знаниях, вкладе работника, степени участия в общ. работе.

f) Отношения по вертикали и горизонтали носят неформальный характер

Консультационная, компьютерная, медицинская, научно-исследовательская, художественная.

Многомерная организация.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, которая выполняет 3 основные задачи:

1. Обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами.

2. Производство для конкретного потребителя (рынка) продукта или услуги.

3. Обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на

4. конкретный рынок и осуществление деятельности на определенной территории.

Основные преимущества многомерной организации:

1. Отсутствует необходимость в проведении реорганизации в фирме.

2. Подразделения можно создавать и ликвидировать без серьезных изменений в положении других подразделений в фирме. Чем больше подразделений организации контактирует с многомерными подразделениями, тем меньше воздействует на нее в этих подразделениях.

3. Создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий многомерным подразделениям, причем роль высшего руководства организации остается ведущей.

4. Каждому многомерному подразделению применяется измеряемая мера эффективности. Это предотвращает возникновения псевдорботников и возникновение элементов плохой бюрократии.

Партисипативная организация.

В основе этой организации лежит участие работников всех уровней в управлении фирмой (участие в принятии управленческих решений, в установлении целей, в решении проблем) различают 3 степени участия: выдвижение предложений, выработка альтернативных и выбор окончательных решений. Выдвижение предложений не требует специальных средств в традиционной организации. Разработка альтернатив требует спец. средств в организации, что выражается в создании временных или постоянных комиссий и комитетов. Выбор решения предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы спец. советов

научного, эк., и управленческого характера. Решение таких советов нередко бывает обязательным для руководителей, при которых они создаются. Советы имеют след. функции:

1. Ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет.
2. Ответственность за интеграцию деятельности подразделений, представленных в совете, с деятельностью вышестоящих и нижестоящих уровней управления.
3. Определение политики, правления и процедур подчиненных им подразделений.

Эта структура имеет демократический характер, т.е. каждая личность в организации имеющая власть над другими, подчинена их совместному контролю.

Основные преимущества:

1. Повышается качество принимаемых решений ;
2. Развивается творческое отношение к труду;
3. Повышается чувство собственника у работника, повышается мотивация деятельности и количество выполняемой работы.

Организация ориентированная на рынок

По характеру взаимодействия с внешней средой это - органический тип организации; по характеру взаимодействия подразделений внутри организации - это дивизиональная или матричная структура; по характеру взаимодействия индивида с организацией - это индивидуалистический тип. Ее принципиальным отличием от прочих типов является то, что все подразделения в организации группируются вокруг рынка. Организация, ориентированная на рынок, имеет 3 основных качества: гибкость, адаптивность, инновационность. В организации усиливается группировка работ по рынкам, ведется работа по приспособлению продукции к потребителю. Всё в организации направленно на сближение тех кто принимает решение, с теми кто решения покупает. В организации уменьшается число уровней управления и ответственность передается на нижние уровни иерархии расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск. Важное значение приобретает групповая работа, основанная на доверии. Эта организация проектируется исходя из потребностей потребителей. Как правило, вместо жесткой иерархии возникает автономная группа со статусом 'центра прибылей' или 'бизнес группы'. Главным в этой организации является важность каждого отдельного заказа. Работники осваивают процесс по выполнению данного заказа в целом, а не по отдельным функциям. Обязательной является наличие информационной системы с единой БД организации. Особое значение в организации ориентированной на рынок придается распределению прав и ответственности. Это должно сочетаться с автономизацией рабочих групп и производственных отделений. Главной задачей руководства становится определение политики. Действия руководства заключаются в формировании

организационной культуры, развитии информационных систем и измерении результатов работы.

У индивида в этой организации преобладают такие черты как профессионализм и акцент на управленческой роли. Приоритет отдается горизонтальному перемещению работника. Групповой результат имеет большее значение чем индивидуальный. Оценка работника строится в зависимости от того, как он реализуется, насколько он понимает проблемы и насколько он инновативен в решении проблем; может рассматриваться его умение делегировать полномочия, уровень его мотивированности и стремления добиться повышения качества работы. Управление должно ориентироваться на групповую форму организации рабочих, также должна быть внедрена новая система планирования, измерения, стимулирования и оценки работника.

Организации предпринимательского типа

Появление этих организаций связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе, путем поиска и реализации имеющихся в организации возможностей; необходимость мотивации работников к применению на себя ответственности за выполненную работу. Также это было вызвано необходимостью балансировки риска, поучаемых и разделяемых отдельными лицами и группами. Эти организации не связаны с размером бизнеса, какой является определенной отраслью, территорией, они ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на конкретные ресурсы. Реализация этих возможностей использование для этого ресурсов, как правило, осуществляется на краткосрочной поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит определенный характер - это аренда, кредиты и т.д. В этой организации индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевые организационные факторы - это люди, группы и их квалификация.

Проектирование работ в организации.

Одним из ведущих факторов получения индивидом, группой и организацией определенного результата является выполняемая индивидом работа. Основная разница между понятиями “функция” и “работа” заключается в следующем: функция - описывает содержательную сторону выполнения индивидом, группой или организацией той или иной деятельности. Она отвечает на вопрос: “Что следует сделать?”. Понятие “работа” - включает организационную сторону деятельности и отвечает на вопрос: “Как и кому следует делать?”. Это позволяет четко выделить и описать определенный участок работ. Данный процесс называют проектированием работ в организации. Проектирование работ представляет собой процесс создания как формальной, так и не формальной спецификации выполнения задач поставленных перед работником. Спецификация включает ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими, которые решаются как внутри, так и вне организации. Проектирование работ является дизайном работ. Определенная работа

появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой либо задачи. С данного момента работа начинает создаваться (проектироваться), а с течением времени и с развитием новых процессов в управлении организацией, дизайн работ. Как правило, изменение этого процесса называют перепроектированием работ.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте характеристику современных организационных структур управления.
2. В чем заключается суть проектирования работ в организации?

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.

ЛЕКЦИЯ 9. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.

Ключевые вопросы:

1. Информация как предмет управленческой деятельности.
2. Коммуникационный процесс.
3. Преграды на пути коммуникаций.
4. Организационные коммуникации

Основные понятия и выражения: связующий процесс, информация, коммуникация, межуровневые коммуникации, коммуникации по восходящей, коммуникации между различными отделами (подразделениями), коммуникация руководитель – подчиненный, неформальные коммуникации, коммуникационный процесс, отправитель, сообщение, получатель, кодирование, декодирование, выбор канала, шум, передача, обратная связь, семантика, невербальная коммуникация, эмпатия, организационные коммуникации.

Основные проблемы темы:

1. Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности. Каким же образом наиболее часто проходит этот процесс?
2. Организации постоянно совершенствуют свои потоки информационного обмена. Каким образом проходит их регулирование, сбор предложений?

Цель лекции: Показать значимость коммуникационного процесса в управлении производством. Научить студентов определять коммуникационные барьеры при передаче информации.

Основная цель 1-го вопроса: Раскрыть студентам сущность информации как основного предмета управленческой деятельности.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Выделит 4 базовых элемента, участвующих в процессе обмена информацией.
2. Опишет весь процесс прохождения информации от отправителя до получателя.

1-ый ключевой вопрос: Информация как предмет управленческой деятельности.

Каждая функция управления играет определенную роль в координации обособленного труда. В этих условиях большое значение имеет уровень развития коммуникаций для поддержания постоянного информационного обмена.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. определяют коммуникации как обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих

решений и доводит принятые им решения до работников; подчеркивают, что коммуникации — это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов



В процессе обмена информацией специалисты выделяют четыре базовых элемента:

1. **Отправитель** — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
2. **Сообщение** — собственно информация закодированная посредством символов;
3. **Канал** — средство передачи информации;
4. **Получатель** — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При **обмене информацией** отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

- Зарождение идеи;
- Кодирование и выбор канала;
- Передача;
- Декодирование.

Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и согласились с исходной идеей, что достаточно трудно. Сложность заключается в том, что каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью потерян из-за шума. **Шум** — на языке теории передачи информации — это искажение смысла. Источниками шума могут быть языковые различия, акценты, из-за которых возможно изменение смысла в процессе кодирования и декодирования, а также различия в статусе между руководителями и подчиненными, что иногда затрудняет точную передачу информации. Как правило, на каждом этапе процесса коммуникаций происходит определенное искажение информации. Степень искажения информации увеличивается с ростом числа людей и этапов, через которые информация проходит. Даже, если преодолеваются помехи и

информация передается точно, то высокий уровень шума часто приводит к заметной потере смысла и может полностью блокировать информационный обмен, что негативно сказывается на координации.

На рис 5. показано, что процесс обмена информацией является системой с обратной связью и шумом.

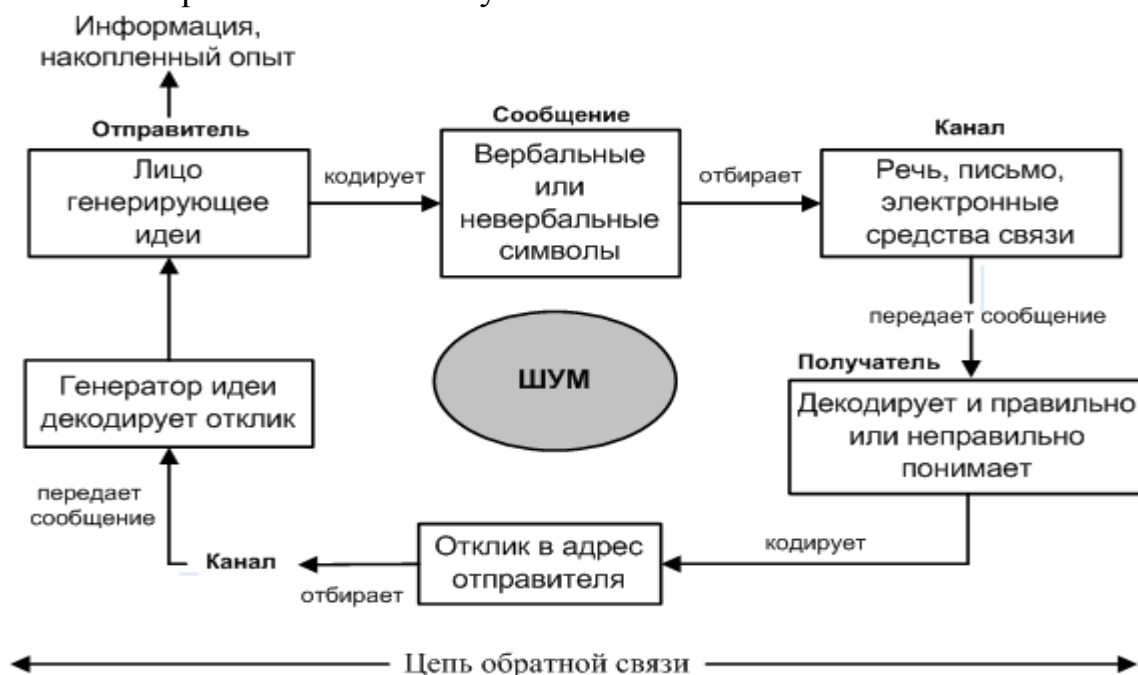


Рис.5. Схема процесса обмена информацией.

Современные организации являются открытыми системами, предполагающими постоянное взаимодействие их подразделений и организаций в целом с внешней средой. Поэтому умение работать совместно, добиваться координированных действий для реализации целей организации необходимо. Организация может работать успешно только в том случае, если обмен информацией и координация в ней будут эффективны.

Следует отметить, что различные авторы предлагают разные перечни функций менеджмента. Например, в учебнике под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, н.А. Соломатина выделены **пять взаимосвязанных функций управления:**

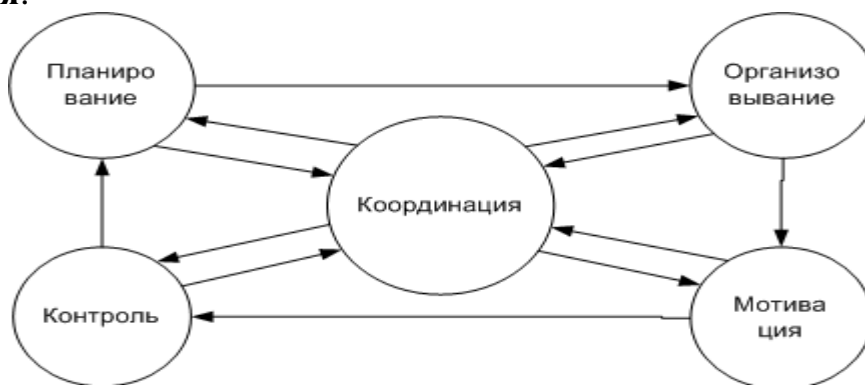


Рис. 6. Взаимосвязь функций управления.

Полагаю, что наиболее аргументирована классификация функций менеджмента Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. Они считают, что процесс управления состоит из **четырёх функций**: планирование, организация, мотивация, контроль, которые объединены связывающими процессами координации и коммуникации.

Нужно подчеркнуть, что между функциями менеджмента нет жестких границ, они тесно переплетены, взаимосвязаны, динамичны и все эффективны.

Еще эффективнее будут функции менеджмента, если рационально использовать методы менеджмента, которые позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность планирования, организации, мотивации, контроля в их взаимосвязь и динамизм, а также в построение и функционирование всех систем менеджмента в организации.

Информационно-управляющая система (ИУС) - это формальная система, снабжающая руководящих работников информацией, необходимой им для принятия решений. Эффективная ИУС принимает во внимание различия между уровнями управления, сферами действия, а также внешними обстоятельствами и дает каждому руководящему работнику информацию только того типа и качества, которая ему необходима.

Основными этапами создания ИУС являются анализ системы принятия решений, анализ требований к информации, группировка решений, проектирование системы обработки информации, а также создание системы управляющих воздействий и ее контроль.

Для повышения эффективности ИУС необходимо привлекать пользователей к процессу создания системы, проводить обучение пользователей, концентрировать внимание лишь на нужной информации, обеспечивать высокие экономические показатели работы системы, содержать необходимый штат технических работников для ее обслуживания, проводить тестирование ИУС, а также модернизировать ее в соответствии с возникающими изменениями.

Руководитель от 50% до 90% всего времени тратит на коммуникации. Коммуникации (обмен информацией) встроены во все основные виды управленческой деятельности (планирование, организацию, мотивацию, контроль и процесс принятия решений), поэтому мы называем ее *связующим процессом*.

Для успеха индивидов и организаций необходимы *эффективные* коммуникации.

Виды коммуникаций:

1. Коммуникации между организацией и внешней средой;
2. Коммуникации внутри организации: *вертикальные* - между уровнями (сверху вниз и снизу вверх), *горизонтальные* - между подразделениями, *неформальные* - слухи.

Коммуникации между организацией и ее средой. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с

составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. Организации подчиняются государственному регулированию и **заполняют** в этой связи **письменные отчеты**. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

Коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках **вертикальных коммуникаций**. Она может перемещаться по **нисходящей**, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Организация нуждается в коммуникациях по **восходящей**, т.е. передачи информации с низших уровней на высшие, которая может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в **горизонтальных коммуникациях**. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация - это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключается в формировании равноправных отношений, которые являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются **отношения между руководителем и подчиненными**. Эти отношения связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов, обеспечением вовлеченности в решение задач отдела, обсуждением проблем эффективности работы, достижением признания и вознаграждения с целью мотивации, совершенствованием и развитием способностей подчиненных, со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме, оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Имеет место обмен **между руководителем и его рабочей группой**. Коммуникации с рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Каждый член группы имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало

бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях и т.д.

Неформальные коммуникации. Организация состоит из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами". Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Но исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. В таблице перечислены некоторые разновидности информации, передаваемой по каналам распространения слухов в организации.

Таблица 5

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов

№	Информация
1	Предстоящие сокращения производственных рабочих
2	Новые меры по наказаниям за опоздания
3	Изменения в структуре организации
4	Грядущие перемещения и повышения
5	Подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту
6	Кто кому назначает свидания после работы

Вопросы для обсуждения:

1. Приведите примеры положительных и отрицательных последствий слухов на примере какой – либо информации.
2. Каким образом можно производить координацию движения информации внутри и за пределами организации?

Основная цель 2-го вопроса: Рассмотреть со студентами весь коммуникационный процесс, его основные этапы.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет все стороны коммуникационного процесса.
2. Опишет простую и сложную модель процесса обмена информацией.

2-ой ключевой вопрос: Коммуникационный процесс

Коммуникация рассматривается как средство сообщения людям в той или иной форме информации, которую им необходимо знать, или же как двусторонний поток информации. Коммуникации - это составная часть процесса управления человеческими ресурсами в любой организации. Они

имеют очень большое значение при введении в должность, при обучении, предоставлении обратной связи сотрудникам, которыми Вы управляете, при дисциплинарных процедурах, ведении переговоров с представителями сотрудников и т.д.

Обмен информацией охватывает разные части организации и соотносится с ее эффективностью, но обмен информацией не всегда так эффективен, как следовало бы. Существуют различия между руководителями высшего, среднего и низового уровней в том, как они оценивают эффективность коммуникаций в их организации. Кроме того, во многих случаях передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, обмен информацией - неэффективным. Лишь 50 попыток обмена информацией приводит к обоюдному согласию общающихся. Чаще всего причина низкой эффективности состоит в забвении того факта, что коммуникация - это обмен. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона "предлагает"

Коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. **Взаимосвязанные этапы:**

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование.

Эти этапы проиллюстрированы на рисунке 7.



Рисунок 7. Простая модель процесса обмена

Этапы коммуникационного процесса:

1. *Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Лейтмотив этапа – «не начинайте говорить, не начав думать».

2. *Кодирование и выбор канала.* Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

3. *Передача.* Отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за весь процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

4. *Декодирование* - перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Цели коммуникации включают в себя передачу такой необходимой информации, как, например, правила техники безопасности, информация о самой организации или о работе отдельных подразделений для повышения мотивации сотрудников, оповещение сотрудников о предстоящих изменениях, чтобы обеспечить принятие сотрудниками этих изменений или же устранить тревожные слухи по их поводу.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом может пройти процесс превращения идеи в сообщение?
2. Какие способы передачи информации вы знаете?

Основная цель 3-го вопроса: Охарактеризовать студентам все преграды, которые могут возникнуть в процессе коммуникации, мешающие или прекращающие процесс передачи информации.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Перечислит и опишет все типы преград, которые могут возникнуть в процессе коммуникаций.

2. Предложит пути сокращения преград в процессе передачи информации, а также методы их избежания.

3-ий ключевой вопрос: Преграды на пути коммуникаций

1. *Преграды, обусловленные восприятием.* Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается ими как происходящее. Восприятие обусловлено сферой компетенции (различные подразделения в организации), уровнем управления (начальник – подчиненный, высшее звено – среднее звено), опытом и основами суждений, социальными установками (по поводу конкретных людей) и т. п.

2. *Семантические барьеры.* Семантика - изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, обязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста – ситуации, в которой использован символ. Поскольку, у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

3. *Невербальные преграды.* В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса: 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% - через интонации и модуляции голоса и всего 7% - при помощи слов.

4. *Плохая обратная связь.* Обратная связь дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

5. *Неумение слушать.* Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать.

Рекомендации по искусству эффективно слушать:

- Перестаньте говорить;
- Помогите говорящему раскрепоститься;
- Покажите говорящему, что готовы слушать;
- Устраните раздражающие моменты;
- Сопереживайте говорящему;
- Будьте терпеливым;
- Сдерживайте эмоции;
- Не допускайте споров и критики;

- Задавайте вопросы;
- Перестаньте говорить!

Рекомендации по совершенствованию искусства общения:

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи;
2. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам – исключайте из сообщения двусмысленные слова и утверждения;
3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов;
4. Излучайте эмпатию и открытость. *Эмпатия* - это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру»;
5. Добивайтесь установления обратной связи (задавайте вопросы по поводу понимания вашей идеи; оценивайте позы, жесты и интонации человека, которые могут указывать на замешательство или непонимание; устанавливайте открытые отношения с подчиненными).

Преграды в организационных коммуникациях:

1. *Искажение сообщений*: непреднамеренное (в силу причин, изложенных в 10.2) и преднамеренное (искажение информации в своих интересах). Еще одна причина искажения информации – фильтрация информации при переходе с уровня на уровень: сверху вниз – упрощение и обобщение информации, изменение акцентов; снизу вверх – тенденция отправлять положительно воспринимаемую информацию.

2. *Информационные перегрузки*. Руководитель, постоянно поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию.

3. *Неудовлетворительная структура организации*:

- В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

- Неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач;

- Конфликты между различными группами или отделами организации.

Совершенствование коммуникаций в организациях:

1. Более эффективное регулирование руководителями информационных потоков;

2. Улучшение качества обратной связи: посещение представителями штаб-квартиры удаленных филиалов, опрос работников;

3. Участие работников в управлении организацией - системы сбора предложений со стороны работников (ящик для предложений, анонимная телефонная линия, совместные встречи работников и руководителей). Уменьшает фильтрацию информации снизу вверх;

4. Распространение информационных бюллетеней, которые содержат информацию для всех работников (газеты, видеоленты, т.п.). Уменьшает фильтрацию информации сверху вниз;

5. Применение современных информационных технологий.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким должно быть сообщение по типу, чтобы оно прошло весь процесс коммуникации без возникновения преград его движения?

2. Опишите процесс фильтрации информации, на каком – либо примере.

Основная цель 4-го вопроса: Объяснить и описать студентам основные виды коммуникационных сетей организаций.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет все виды организационных коммуникационных сетей в схемах.

2. Опишет особенности применения каждой из видов коммуникационных сетей на примере организации.

4-ый ключевой вопрос: Организационные коммуникации

На предприятиях коммуникационные каналы объединяются в сети, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое. Они объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы, как дублирующие, так и дополняющие друг друга. Исходя из отечественного и зарубежного опыта можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные.

В **открытых** сетях движение команды или информации может быть остановлено, так как попадает в тупик, т.е. к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала. В **замкнутых** сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. **Комбинированные** сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи крупным многоуровневым предприятиям.

Рассмотрим более обстоятельно каждый из видов сетей, их преимущества и недостатки, помня при этом, что речь идет об их принципиальных схемах, а не о «портретах» тех или иных реальных организаций или подразделений.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети — линейная, называемая змеей (схема 1). Она характеризует элементы структуры управления А и Б, которые, соединяясь, находятся в тупиках, а В выполняет роль не только посредника коммуникаций, но может контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.

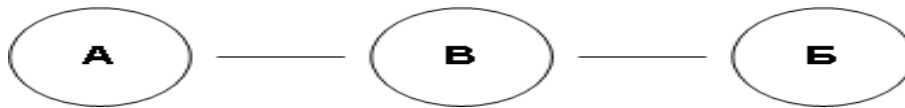


Схема 1. Сеть типа "Змея"

Сети, состоящие из двух и более уровней, присущи, прежде всего, формальным иерархическим структурам и имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов.

Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню иерархии управленческой структуры, не выходит за пределы диапазона контроля, наиболее подходящей для нее является коммуникационная сеть, называемая «Звезда» (схема 2) позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене А и в кратчайшие сроки направлять исполнителям Б, В, Г. Звену А легко поддерживать порядок в управлении, поскольку при коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, что делает невозможным появление различного рода «возмущений». Однако для крупных управленческих структур такая коммуникационная сеть непригодна. Центральное звено А уже не в состоянии выработать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей. В этом случае появляется помощник (посредник) Б, конкретизирующий команды и распределяющий информацию между исполнителями В, Г, Д. Являясь представителем среднего уровня управления и играя де-юре вторые роли, на деле он получает огромную власть, так как контролирует информацию и может навязывать свою волю первому лицу. Такая сеть получила название «Шпора» (схема 3).

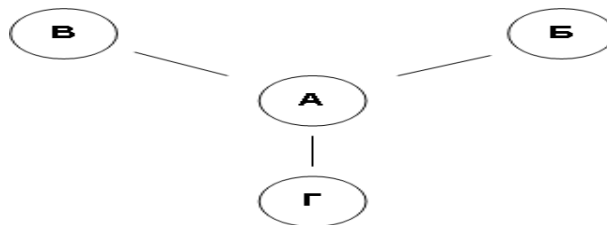


Схема 2. Сеть типа "Звезда"

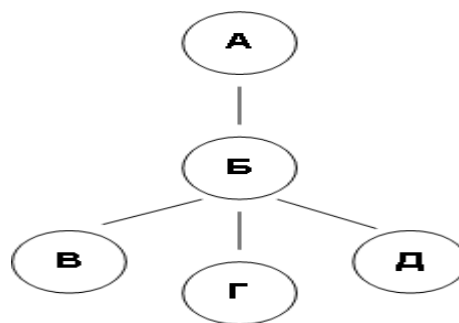


Схема 3. Сеть типа "Шпора"

В сетях типа «Звезда» и «Шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и в конце концов превысит возможности отдельного человека их контролировать. Это обстоятельство ставит естественный предел развитию управленческих структур, следовательно, препятствует расширению самих предприятий, обусловленному ростом масштабов производства.

Поэтому для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны иные коммуникационные сети, например, «Тент» (схема 4) и его модификации. Суть этих модификаций, получивших название «Палатка» и «Дом» (схема 5—6) состоит в официальном допущении наряду с вертикальными горизонтальных коммуникационных каналов, посредством которых подчиненные могут напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, что позволяет руководству не отвлекаться на них и сосредоточиться на главном.

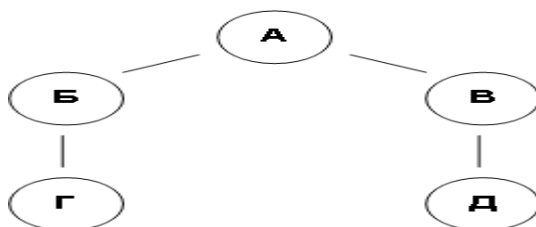


Схема 4. Сеть типа "Тент"

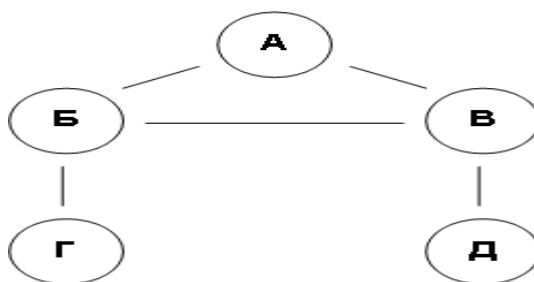


Схема 5. Сеть типа "Палатка"

В «Палатке» допускается один уровень горизонтальной коммуникации — между вторыми лицами; в «Доме» же такие каналы возможны на всех уровнях управленческой структуры, что придает ему характер замкнутой сети. Практика показывает, однако, что вследствие относительно свободного пользования коммуникационными каналами здесь могут возникать определенные целенаправленные деформации, с помощью которых отдельные субъекты управленческой структуры могут быть сначала выключены из системы коммуникаций, а затем удалены из нее.

Например, на основе предварительной договоренности субъект Д может направлять информацию для А через Б и Г, минуя В, что должен делать в соответствии с формальными предписаниями. Через некоторое время будет нетрудно доказать принципиальную ненужность В и возможность исключения его из управленческой структуры.

В целом открытые коммуникационные структуры присущи бюрократическим структурам, где имеет место жесткое подчинение одних звеньев другим и преобладают формальные связи. Однако в рамках таких предприятий могут существовать и гибкие структуры — консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), которые основаны преимущественно на неформальных или полуформальных внутренних связях и принципах самоуправления. Коммуникации здесь осуществляются посредством замкнутых сетей, в которых посредники играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками этих структур.

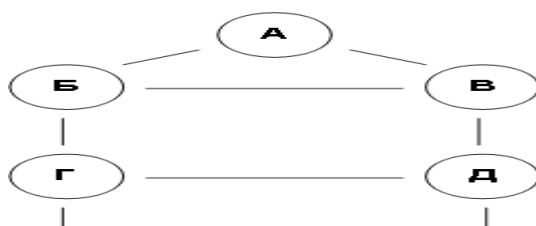


Схема 6. Сеть типа "Дом"

Основой замкнутых сетей является сеть типа «Круг» (схема 7)

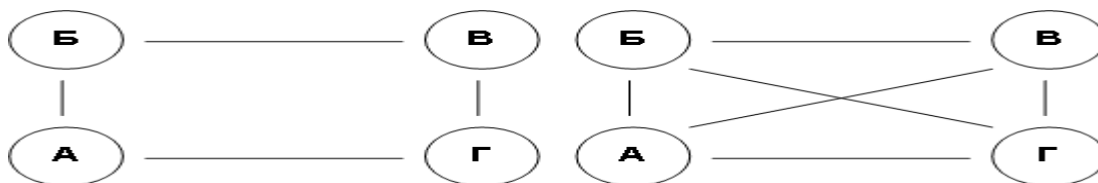


Схема 7. Сеть типа "Круг"

В крупных предприятиях он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми.

«Круг» характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

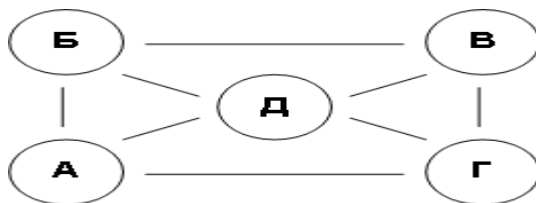


Схема 8. Сеть типа "Колесо"

В крупных предприятиях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид «Соты» (схема 9). Это — сеть комбинированная, представляет собой единство открытой «Змеи» и замкнутого «Колеса» или «Круга». Процесс коммуникаций имеет

уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «Змеи» с использованием принципа «соединительного звена».

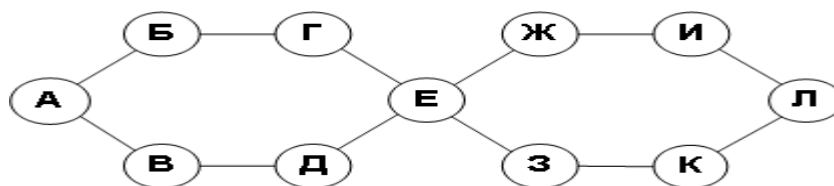


Схема 9. Сеть типа "Соты"

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете, чем отличаются коммуникационные сети крупного и мелкого предприятия?
2. Каким образом деформируется информация в процессе её передачи?

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

ТЕМА 10. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.

План:

1. Место решения в процессе управления. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Структура и процесс принятия решения.
3. Методы разработки управленческих решений.
4. Риск при принятии решений.

Основные понятия и выражения: решение, организационное решение, запрограммированное решение, незапрограммированное решение, рациональное решение, релевантная информация, критерии принятия решений, риск, условие определенности, вероятность, условие неопределенности, компромиссы, интуитивные решения.

Основные проблемы темы:

1. Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Какие же способы, методы принятия решения существуют?
2. Какие факторы необходимо учитывать при принятии управленческих решений?

Цель лекции: Показать значимость принятия решений как основного компонента управления. Дать характеристику риска и неопределенности при принятии решений.

Основная цель 1-го вопроса: Определить со студентами место решения в процессе управления, дать определение понятия управленческого решения и их классификация.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет запрограммированные и незапрограммированные решения.
2. Проведет классификацию причин принятия неверных решений.

1-ый ключевой вопрос: Место решения в процессе управления. Понятие и классификация управленческих решений.

Процесс управления - деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Как правило, процессы управления фирмой очень многообразны, многомерны и имеют сложную структуру. В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления (рис.8).



Рисунок 8. Цикл управления

Решение - центральный момент всего процесса управления. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений. В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), а в узком смысле - это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов - решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

Решение - выбор альтернативы. *Организационное решение* - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные* и *незапрограммированные* (два полюса). **Запрограммированное решение** есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных

организацией. Программирование можно считать вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Руководству важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа:

- какими должны быть цели организации;
- как улучшить продукцию;
- как усовершенствовать структуру управленческого подразделения;
- как усилить мотивацию подчиненных.

В каждой из подобных ситуаций истинной причиной проблемы может быть любой из факторов.

Компромиссы. Практически во всех случаях для руководителя трудно принять решение не имеющего отрицательных последствий. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного решения.

Все решения являются в известной степени *компромиссами*. Каждое решение должно уравнивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей.

Классификация управленческих решений.

На практике проблема решения специфична давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение (ЛПР). Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- по надежности исходной информации (на основе надежной информации, рискованные и ненадежные);
- по срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- по связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);

- по частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- по производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- по числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- по ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- по учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- по независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- по сложности (простые и сложные);

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать по степени сложности следующим образом:

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие решения.

Подходы к принятию решений.

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения - это психологический процесс. Человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда - чувства.

Интуитивное решение - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием "за" и "против" по каждой альтернативе, и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается редко. Вероятно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или сложна. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование новой системы вознаграждений, отличающейся от действующей..

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса описанного ниже.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова роль интуиции в принятии решений?
2. В исключительных случаях руководство может принять решение не совсем благоприятное для предприятия. В каких случаях и какого рода решения?

Основная цель 2-го вопроса: Описать студентам целостно структуру и процесс принятия решения в организациях.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет все основные этапы рационального решения проблемы.
2. Охарактеризует основные фазы принятия и реализации решений.

2-ой ключевой вопрос: Структура и процесс принятия решения

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры. Решение проблем – процесс, т.к. речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов.

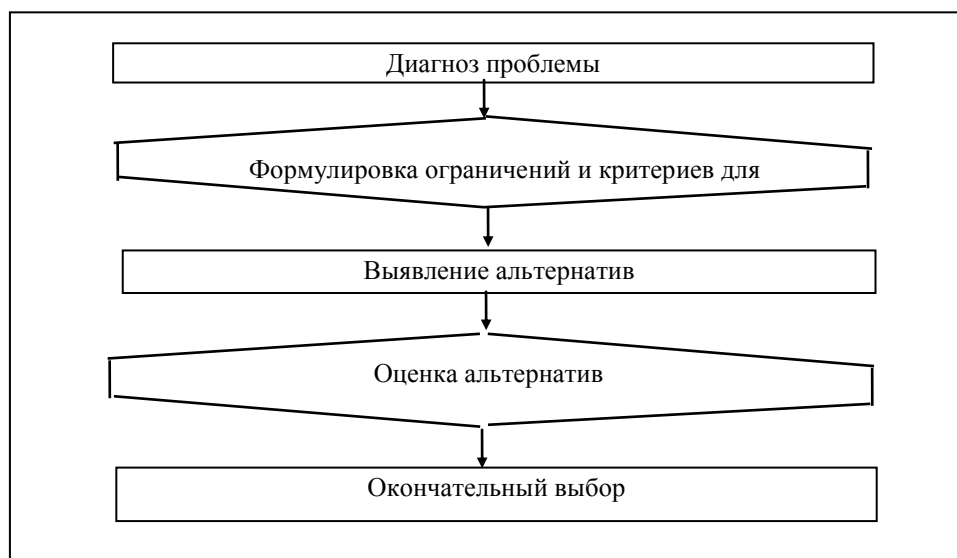


Рисунок 9. Этапы рационального решения проблемы

Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы. 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации. 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема. 2.3. Формулировка проблемы. 2.4. Оценка ее важности. 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы. 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта. 4.2. Определение области изменения переменных факторов. 4.3. Определение требований к решению. 4.4. Определение критериев эффективности решения. 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	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 решений по каждой подзадаче. 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения. 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями. 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами. 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	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

Этапы рационального решения проблем:

1. *Диагностика проблемы.* Существуют два способа понимания проблемы: 1). *Проблема* - ситуация, когда поставленные цели не достигнуты; 2). *Проблема* - потенциальная возможность.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей: низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга.

Не следует пытаться немедленно устранять симптомы (это обычно лишь внешние проявления). Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию относительно организации. При этом нужно осознавать, что увеличение общего количества информации не обязательно повышает качество решения: необходимо накапливать лишь *релевантную* информацию (*relevant* – относящийся к делу) - данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели и периода времени.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решений.* Ограничения сужают возможности принятия решений. Многие варианты решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, существуют внешние по отношению к организации ограничения такие, как законы. В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить *критерии принятия решений*, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора.

3. *Определение альтернатив.* Из-за недостатка времени и информации руководитель ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

4. *Оценка альтернатив.* Исследования показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальное определение альтернатив отделено от оценки окончательной идеи. Это означает, что только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами (почти все важные управленческие решения содержат компромисс). Для сопоставления решений необходимо располагать критерием принятия решения, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы.

5. *Выбор альтернативы.* Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, принять решение сравнительно просто: выбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями. Если же проблема сложна, и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет

наилучшим выбором: в этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту. Из-за нехватки времени и информации руководитель принимает не наилучшее (оптимальное), а удовлетворяющее (приемлемое) решение.

Реализация. Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления.

Обратная связь. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Факторы, влияющие на принятие решений

К факторам, влияющим на принятие решений, относятся:

1. *Личностные оценки руководителя.* Они содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Немалое значение имеют культурные различия. Например, австралийские руководители предпочитают “мягкий” подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

2. *Поведенческие ограничения руководителя* (психологические и личностные особенности руководителя, принимающего решение);

3. *Среда принятия решения.* Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия *определенности* (в точности известен результат каждого из вариантов выбора), *риска* (результаты вариантов выбора неизвестны, но вероятность возможных альтернатив каждого результата известна. *Вероятность* определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива) или *неопределенности* (неизвестны и результаты вариантов выбора, и вероятности возможных альтернатив каждого результата);

4. *Информационные ограничения.* Часто информация, необходимая для принятия хорошего решения, недоступна или стоит дорого. Необходимо сопоставлять затраты и выгоду от получения информации;

5. *Негативные последствия.* Некоторые решения неприемлемы в силу вызываемых ими негативных последствий.

- *Среда принятия решения.* В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состоянии природы. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Авторы и исследователи экономико – математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна равняться единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Во многих случаях организация располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает, что именно может случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Неопределенность. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности:

- 1) попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему;
- 2) действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий.

Время и изменяющаяся среда. Ход времени обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько. Что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными.

- Информационные ограничения. Порой необходимая для принятия решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации включают время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.п. Существуют три варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации:

Вариант 1 – выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение.

Вариант 2 – расходы на получение дополнительной информации перекрываются выгодами до определенной точки.

Вариант 3 – выгоды от получения дополнительной информации превосходят затраты на нее.

- **Поведенческие ограничения.** Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы, ограничения и альтернативы и т. д.

- **Негативные последствия.** Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения. Часто руководителю приходится выносить субъективное решение о том. Какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата..

- **Взаимозависимость решений.** В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова взаимозависимость принимаемых решений?
2. Какие существуют способы оценки вариантов решения, и от чего зависит их применение?

Основная цель 3-го вопроса: Объяснить студентам основные методы разработки управленческих решений в формулах.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Объяснит и раскроет все виды программирования будущих решений в примерах.
2. Опишет метод дерева при решении организационных и управленческих проблем.

3-ий ключевой вопрос: Методы разработки управленческих решений.

1 Линейное программирование

Общий вид *моделей линейного программирования:*

$F(X) = c_1 \cdot x_1 + c_2 \cdot x_2 + \dots + c_N \cdot x_N \Rightarrow \max/\min$ – линейная целевая функция

$a_{11} \cdot x_1 + a_{12} \cdot x_2 + \dots + a_{1N} \cdot x_N \leq b_1$ - система линейных ограничений

$a_{21} \cdot x_1 + a_{22} \cdot x_2 + \dots + a_{2N} \cdot x_N \geq b_2$

$$a_{N1} \cdot x_1 + a_{N2} \cdot x_2 + \dots + a_{NN} \cdot x_N = b_N$$
$$x_1, x_2, \dots, x_N \geq 0$$

Пример 1. *Задача об использовании ресурсов (задача планирования производства)*. Для изготовления 2 видов продукции используют 4 вида ресурсов. Известны затраты ресурсов на изготовление единиц продукции каждого вида и прибыль, получаемая от единицы продукции. Необходимо составить такой план производства продукции, при котором прибыль от ее реализации будет максимальной.

При решении задач используется *симплекс-метод* и его модификации, а также специализированные методы решения транспортных задач. Симплекс-метод разработан независимо американцем Дж. Данцигом (1949) и советским математиком Леонидом Витальевичем Канторовичем (1939).

Одной из разновидностей моделей линейного программирования являются *целочисленные* модели: одна или несколько переменных по смыслу задачи могут быть только целыми числами и округление неправомерно (рабочие, станки и т. п.). Используется *метод отсечения (Гомори)* и *метод ветвей и границ*.

2 Нелинейное программирование

Либо целевая функция, либо система ограничений, либо они обе нелинейны. Используются *метод множителей Лагранжа*, *квадратичное программирование* и др.

3 Динамическое программирование

Решение проблемы состоит из нескольких этапов (элементов), и решение на каждом последующем этапе зависит от ранее принятых решений.

4 Теория игр

Теория игр помогает принимать решения в условиях неопределенности. Моделирует игровые ситуации, в которых 2 или более стороны преследуют различные цели, а результаты любого действия каждой из сторон зависят от действий партнеров. Так как цели различны, то возникает конфликт между ними, и часто выигрыш одного игрока означает проигрыш другого. Эти ситуации часто случаются на практике (шахматы, домино, карты, военные действия, взаимоотношения поставщик - потребитель, банк - клиент, покупатель – продавец и т. п.). Иногда противоположным игроком считают Природу (которая вредит как может) – так называемые *игры с Природой* (игра в рулетку, игра на бирже и т. п.).

Для простоты будем рассматривать *парные* (участвуют 2 игрока) *антагонистические* (выигрыш одного игрока равен проигрышу другого) игры. Игра проходит следующим образом. На каждом этапе игроки делают по одному ходу. *Личный ход* – сознательный выбор игроком одного из возможных действий. *Случайный ход* – случайно выбранное действие. *Стратегия* игрока – совокупность правил, определяющих выбор его действия при каждом личном ходе в зависимости от сложившейся ситуации.

Цель игроков – найти *оптимальные* стратегии (дающие максимальный выигрыш / минимальный проигрыш). Если игра состоит из нескольких этапов, то максимизируют средний выигрыш / минимизируют средний проигрыш.

Для каждого игрока можно составить *платежную матрицу (матрицу игры)*. Пусть игру ведут игроки А и В. Построим платежную матрицу для игрока А. Ход игрока А соответствует выбору строки матрицы, ход игрока В – выбору столбца. На пересечении выбранной строки – столбца находится выигрыш игрока А (равный проигрышу игрока В). Например:

	В1	В2	В3	В4
А1	3	3	6	8
А2	9	10	4	2
А3	7	7	5	4

Игрок А стремится максимизировать свой выигрыш, а игрок В – уменьшить его (навредить). Для любой строки, выбранной игроком А, игрок В будет выбирать столбец, дающий наименьший выигрыш игроку А. Для строки 1 – столбец 1 или 2 (выигрыш 3), для строки 2 – столбец 4 (2), для строки 3 – столбец 4 (4). Игрок А выберет в итоге строку 3, которая дает ему наибольший выигрыш при вреде со стороны игрока В (4). Это гарантированный выигрыш игрока А при любой стратегии игрока В. Он называется также *нижней ценой игры* или *максимином*.

Если поменять теперь роли игроков, то можно определить по аналогии гарантированный проигрыш игрока В – *верхнюю цену игры* или *минимакс*. Для любой столбца, выбранного игроком В, игрок А будет выбирать строку, дающую наибольший проигрыш игроку В. Для столбца 1 – строку 2 (проигрыш 9), для столбца 2 – строку 2 (10), для столбца 3 – строку 1 (6), для столбца 4 – строку 1 (8). Игрок В выберет в итоге столбец 3, который дает ему наименьший проигрыш при вреде со стороны игрока А (6).

Если бы нижняя и верхняя цены игры совпадали, то игра имела бы *седловую точку*, и игроки всегда выбирали бы один и тот же ход, т. е. имели бы *чистые* оптимальные стратегии. Но цены игры не совпадают, поэтому игроки должны выбрать в качестве оптимальных *смешанные* стратегии (содержат вероятность выбора каждой из строк / столбцов игроками на каждом этапе игры).

Задачи теории игр решаются с использованием методов линейного программирования.

5 Теория массового обслуживания (теория очередей)

Модель теории очередей используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых модели теории очередей могут быть полезны, можно отнести звонки людей через телефонную станцию, выход в Интернет через провайдера, обслуживание покупателей в магазине или банке, разгрузка грузовиков на транспортном терминале. В любом случае принципиальная

проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания (больше оборудования на АТС, больше кассиров и клерков, больше людей и техники для разгрузки грузовиков) и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального (потребители обращаются к другой компании, грузовики стоят под разгрузкой вместо использования их по прямому назначению).

6 Управление запасами

Модели управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель данной модели - сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обусловливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и дополнительных налогов. Кроме того, руководство должно учитывать возможность связывания оборотных средств избыточными запасами, что препятствует вложению капитала в приносящие прибыль акции, облигации и др.

Может быть выбрана одна из разновидностей моделей управления запасами: модель с фиксированным количеством, модель с фиксированным временем и др.

7 Имитационное моделирование

Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все они являются заменителями реальности. В узком смысле, *имитация* состоит в использовании некоего устройства для имитации реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математически методов типа линейного программирования. Это может быть связано с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности. Примером может служить *метод Монте-Карло*.

8 Экономический анализ

Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Типичная *экономическая модель* основана на *анализе безубыточности*, методе принятия решений с определением точки (объема производства), в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, начиная с которой предприятие становится

прибыльным. *Точка безубыточности* (break-even point - ВЕР) определяется делением постоянных издержек на цену единицы продукции за вычетом переменных издержек на ее изготовление (данная формула может применяться в простейшем линейном случае).

9 Метод дерева решений

Дерево решений - схематичное представление проблемы принятия решений. Дерево решений дает руководителю возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы.

10 Методы прогнозирования

Прогнозирование - метод, при котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования.

Вопросы для обсуждения:

1. Как проводят прогнозирование правильности принятых решений в крупных, средних и мелких организациях?
2. Как вы думаете, могут ли принятые решения в одной организации подходить к другой. Приведите примеры.

Основная цель 4-го вопроса: Охарактеризовать студентам возможные риски, которые могут возникнуть при принятии решений.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Различит виды рисков.
2. Выделит и опишет способы уменьшения и преодоления рисков.

4-ый ключевой вопрос: Риск при принятии решений

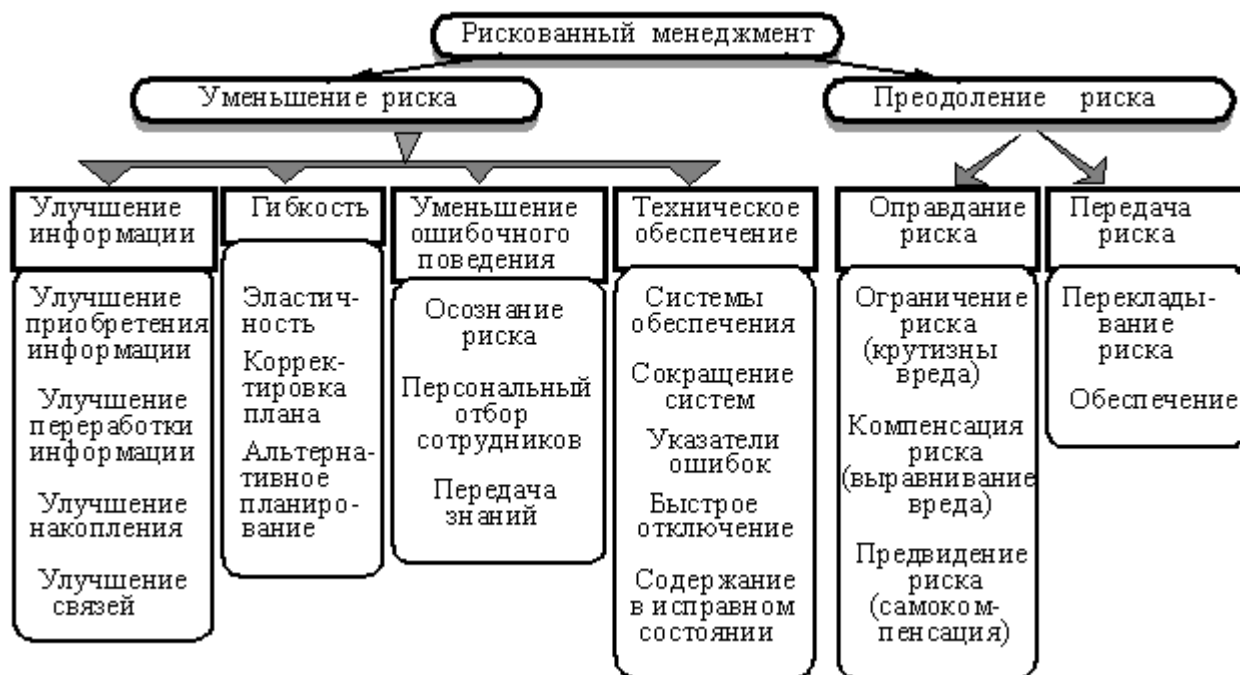
Под риском понимается опасность ошибочного решения. Поскольку риск - опасность потерь, он означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда неизвестно, все решения связаны с риском. Риск может заключаться во влиянии на рентабельность, доходы, затраты, оборот и ликвидность (возможность всегда оплачивать свои счета).

Можно различать риск:

- 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).

Риск можно подразделить на калькулируемый и не калькулируемый, страхуемый и нет.

Для влияния на все виды риска у менеджера имеется определенный инструментарий (рис.10).



- Эластичность* - многофункциональность средств производства и персонала.
- Стимулирование сотрудников* - связь их интересов с риском.
- Системы обеспечения* - охрана труда, пожарная безопасность, безопасность от провала, растрат, надежность продукции.
- Сокращение систем* - дублирование ненадежных элементов.
- Указатели ошибок* - тревожная сигнализация перед отказом.
- Быстрое отключение* - нулевые схемы при критической ситуации.
- Ограничение риска* - выбор правовой формы, рассредоточение, встречные сделки, оговорки о собственности, незначительная наличность в кассе, рассредоточение складов, производств, патентная защита.
- Перекалдывание риска* - на третьих лиц (поставщиков, кредиторов, наемных работников, покупателей, государство).
- Обеспечение* - договор о страховании.

Рисунок 10. Инструментарий снижения влияния риска

Вопросы для обсуждения:

1. Какие виды рисков могут возникнуть в результате принятия решений в организациях. Приведите примеры.

2. Можно ли заранее предотвратить возникновение рисков при принятии решений?

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
7. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
8. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.

ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, СТРЕССАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ.

Ключевые вопросы:

1. Природа и содержание конфликта.
2. Управление конфликтной ситуацией.
3. Взаимодействие конфликта и стресса.

Основные понятия и выражения: конфликт, функциональный конфликт, дисфункциональный конфликт, структурные методы разрешения конфликтов, межличностные стили разрешения конфликтов, организационное развитие организации, стресс, внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, источники конфликтов, координационные и интеграционные механизмы разрешения конфликтов, уклонение от конфликта, сглаживание конфликта, принуждение к конфликту, компромисс, давление и побуждение, посредничество и переориентация внимания, диагностика и осознание.

Основные проблемы темы:

1. Полное отсутствие конфликта внутри организации – нежелательное условие. Почему и причины их возникновения?
2. Стресс является разрушительным элементом в организации. Как научиться его нейтрализовать?

Цель лекции: Охарактеризовать возможные причины появления конфликтных ситуаций. Привести примеры о необходимости разрешения конфликтов в коллективе, показать негативное влияние конфликтных ситуаций.

Основная цель 1-го вопроса: Раскрыть студентам природу и содержание конфликта.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет сущность конфликта и конфликтных ситуации.
2. Опишет все типы конфликтов, их причины и последствия.

1-ый ключевой вопрос: Природа и содержание конфликта

Любой трудовой коллектив состоит из людей. Они не похожи друг на друга (различия в возрасте образовании, жизненном опыте, характере, а также национальные различия в установках и ценностях).

Конфликт - отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут конкретными лицами или группами.

Конфликт - отсутствие соглашения между двумя или более сторонами (Мескон, Хедоури, Альберт);

Конфликт - противоборство мнений двух людей или групп (Кузьмин, Семенов);

Конфликт - это столкновение мнений (Каплев);

Конфликт - столкновение тенденций, мотивов, установок, и так далее (Олейник).

У каждого конфликта есть предпосылки, источники, причины, ситуации, инициаторы, виновники и жертвы. Любой конфликт связан с эмоциональными переживаниями. Когда возникает конфликт нарушается установленный ритм жизни коллектива и личности. Эффективность работы, трудоспособность падает. Потери рабочего времени за счет конфликтов - 15 %. Конфликт имеет тенденцию к расширению, сопровождается взаимными оскорблениями.

Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. **Конфликт** может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности организации. Он может быть **дисфункциональным** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Руководитель должен обладать логическим мышлением, быть аналитиком, психологом. Любой конфликт имеет структуру. Нужно уметь влиять на ход конфликта, сделать его управляемым, направлять в нужное русло, возможно положительное влияние. Нельзя допускать, чтобы конфликтные ситуации переходили в психологическую борьбу за привилегии, продвижение по службе.

Модель конфликта - источники конфликта - возможность разрастания - реакция на конфликт - конфликт происходит - управление конфликтом - последствия.

Структура конфликта - участники, несовместимость интересов, поведение сторон, приложение силы.

Стадии конфликта - возникновение конфликта, осознание ситуации, конфликтное поведение сторон, разрешение конфликта.

В целях эффективного управления конфликтом надо знать содержание подходов и взглядов на конфликт, эволюцию концепций.

В течение последних 100 лет конфликт изучают, в его познании появляются предпосылки к системному подходу. Он воспринимается не только эмпирически, но и разрабатывается конфликтология как относительно самостоятельная теория. В новейшее время конфликт изучается всесторонне, происходит дополнительная конкретизация конфликтологии, более четкие очертания ее проблематики, управление конфликтом. Акцентируется внимание на типах конфликтов, их уровнях в организации. Разрабатываются и широко используются структурные методы управления конфликтом внутри организации, связанные с осуществлением изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие и направленных на снижение интенсивности конфликта.

Наиболее известными авторами воззрений на конфликт, а затем и управление им считаются: Конфуций, Фома Аквинский, Николай Коперник, Иммануил Кант, Питирим Сорокин, Майкл Мескон и многие другие.

Фасетная классификация, например, конфликтов представляет собой параллельное разделение множества признаков на независимые классификационные группировки. В этом методе классификационная совокупность описывается набором независимых фасетов (списков), не имеющих жесткой взаимосвязи друг с другом, которые можно использовать отдельно для решения различных задач.

Существует **четыре** основных **типа** конфликта:

1) Внутриличный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению данному выше. Он может принимать различные формы: - ролевой конфликт, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Этот конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что внутриличный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

2) Межличностный конфликт. Этот тип конфликта самый распространенный. Он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Аналогичным, только более тонким и длительным может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Этот конфликт может проявляться также и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить с друг другом.

3) Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден принимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

4) Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Между группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относиться к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить конфликт между профсоюзом и администрацией. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Конфликты возникающие в производственной сфере;

- конструктивные - способствуют развитию трудового коллектива;
- деструктивные - разрушают, тормозят развитие коллектива;
- организационные - невыполнение организационных обязательств;
- производственные - возникают в результате низкого уровня технической оснащенности и неудовлетворенности условиями труда.

У всех конфликтов есть несколько **причин**:

- **Распределение ресурсов.** Даже в крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтов.

- **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, т.к. каждая крупная функция уделяет внимание в основной своей области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы, руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

- **Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

- **Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достичь определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель

может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение тогда, когда его спрашивают и, беспрекословно делать то, что ему говорят.

- **Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия также могут увеличивать возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

- **Неудовлетворительные коммуникации.** Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут **функциональными** или **дисфункциональными**, что повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их. Имеются следующие функциональные последствия конфликтов:

- Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

- Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, чреватых конфликтом.

- Конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, противоречат идеям руководства. Это может улучшить качество процесса принятия решений, т.к. дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию.

Дисфункциональные последствия конфликта:

- Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

- Меньшая степень сотрудничества в будущем.

- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

- Представление о другой стороне как о “враге”, представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- Смещение акцента: придание большего значения “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова взаимосвязь синдрома покорности и конфликта?
2. Опишите в примере конфликт между администрацией и профсоюзом и наоборот.

Основная цель 2-го вопроса: Объяснит студентам все возможные способы управления конфликтной ситуацией.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет две категории способов управления конфликтной ситуацией.
2. Предложит варианты выхода из конфликтной ситуации.

2-ой ключевой вопрос: Управление конфликтной ситуацией

Существует несколько эффективных **способов управления** конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две **категории: структурные и межличностные.**

- структурные - разъяснение, использование системы вознаграждений;
- межличностные - компромисс, сглаживание, совместное решение проблемы, уклонение.

Структурные методы:

- Разъяснение требований к работе. Должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила.

- Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, т.к. подчиненный знает, чьим решениям он должен подчиниться. В управлении конфликтной ситуацией полезны средства интеграции такие, как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

- Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий своих сотрудников или более, групп или отделов.

- Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтами, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные стили решения конфликтов:

- Уклонение. Человек старается уйти от конфликта.
- Сглаживание. “Сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. Но забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется и существует вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.
- Принуждение. Превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Это стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, т.к. представлена лишь одна точка зрения.
- Компромисс. Характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, т.к. сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.
- Решение проблемы. Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

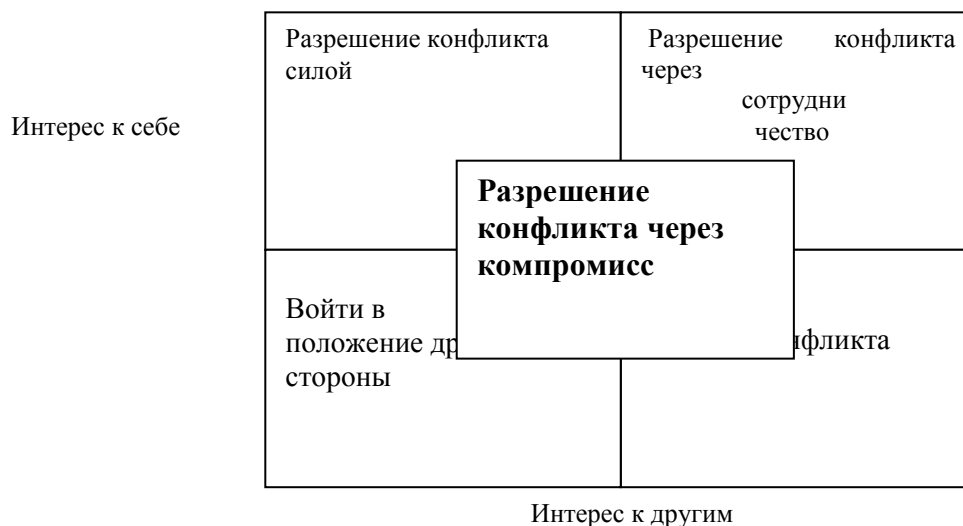
Предупреждение и преодоление конфликтов:

- Создание здорового социально-психологического климата;
- правильная подборка и расстановка кадров;
- четкая организация труда;
- система материального поощрения;
- организация досуга и быта;
- совершенствование стиля руководства;
- воспитательная работа;
- тесное взаимодействие с общественными организациями.

1. Разрешение конфликта силой: выбирая его, следует отметить, что он характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в его устранении, но без учета интересов другой стороны. Для его применения необходимо обладать властью или силой.

2. Уход от конфликта: обычно связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости, но этот стиль свидетельствует о решении дать развиваться конфликту.

Возможны **пять вариантов выхода** из межличностных конфликтов, которые могут быть представлены в виде матрицы:



3. Разрешение конфликта через сотрудничество: высокая степень личной вовлеченности в разрешение конфликта, сильное желание объединить усилия с другими коллегами для разрешения конфликта. При этом подходе выигрывает каждая сторона. Менеджеры, использующие этот стиль разрешения конфликтов, обычно обладают следующими характеристиками:

- рассматривают конфликт как явление нормальное, вполне закономерное и ведущее в дальнейшем к творческому решению;
- главное они видят в том, что конфликтом можно правильно управлять;
- считают, что каждый участник имеет равные права при его разрешении;
- исходят из того, что никто не должен пострадать в интересах всех при разрешении конфликтов;

4. Войти в положение другой стороны: придерживаться стиля поведения, в основе которого заложено желание скооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего личного интереса. Этот стиль помогает в стремлении реализовать желание других участников конфликта и воспринимается окружающими положительно, но возможны случаи, когда это воспринимается как слабость, чужое влияние.

5. Через компромисс: учет интересов всех сторон, реализация через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на уступки. Но здесь не удается добиться взаимной абсолютной удовлетворенности, но нет и абсолютной неудовлетворенности.

Во многих организациях **перемены** происходят быстро и опытные руководители признают необходимость эффективно реагировать на них.

Перемены подразумевают массовые изменения организационной структуры, новую продукцию и коренное изменение технологий. Рассматривая изменение данной переменной, руководитель должен помнить, что все переменные взаимосвязаны. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля. **Структурные изменения** - часть организационного процесса - относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения имеют **влияние на человеческую компоненту**, т.к. в организацию могут вливаться новые люди и измениться система подчиненности. Менее очевидным является **воздействие на технологию**, которая косвенно связана с новой структурой. Изменения в тесно связанных переменных - технологии и задачах - относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни.

Разработана **модель** процесса успешного **управления** организационными **изменениями**. Она состоит из **6 этапов**:

- **Этап 1. Давление и побуждение.** Руководство должно осознать необходимость изменений. Давление может быть оказано внешними факторами, такими, как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких, как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

- **Этап 2. Посредничество и переориентация внимания.** Руководство может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Возникает необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта. Чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации.

- **Этап 3. Диагностика и сознание.** Руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

- **Этап 4. Нахождение нового решения** и обязательства по его выполнению. Руководство ищет способ исправления ситуации. Оно должно

заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

- **Этап 5. Эксперимент и выявление.** Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление.

- **Этап 6. Подкрепление и согласие.** Необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достичь, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично.

Не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений для осуществления перемен. Существует **три способа распределения власти** между различными **уровнями организации:**

1) Разделение полномочий. Этот подход подразумевает высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть приняты. Разделение полномочий может быть эффективным в следующих ситуациях: в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке новых стратегий маркетинга.

2) Односторонние действия. Этот подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Определение проблемы и способа ее решения осуществляется высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля.

3) Делегирование полномочий. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Преимущество делегирования состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки: возможное замедление реакции, качество решения находится под влиянием группового мышления и у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут. Лучшее время для преодоления сопротивления переменам - это период до их возникновения. Методы с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:

- **Образование и передача информации.** Открытое обсуждение идей и мероприятий. можно использовать различные методы передачи информации,

такие, как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

- **Привлечение подчиненных к принятию решений** дает возможность сотрудникам свободно выразить свое отношение к новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

- **Облегчение и поддержка** - средства с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку.

- **Переговоры** для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся “покупают” с помощью материальных стимулов.

- **Кооптация** означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении.

- **Маневрирование** с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий.

- **Принуждение** есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Вопросы для обсуждения:

1. Необходимо ли повышать опыт решения конфликтных ситуации на примерах других организаций?

2. опишите конфликтные ситуации, связанные с заработной платой работников. Каковы пути их разрешения?

Основная цель 3-го вопроса: Описать студентам процесс взаимодействия конфликта и стресса.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Даст определение стрессу и причины его возникновения.

2. Перечислит методы предотвращения стрессовых ситуаций в организации.

3-ий ключевой вопрос: Взаимодействие конфликта и стресса

Стресс — это состояние эмоционального (душевного) поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и рационально действовать в сложившейся ситуации.

«Стресс — это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете» утверждал Ганс Селье — родоначальник теории стресса. Каждый чрезмерный стресс снижает эффективность деятельности сотрудника и дорого обходится организации.

Развитие менеджмента невозможно без изменений, которыми необходимо управлять. С изменениями связаны общие принципы развития менеджмента. Началом для развития менеджмента является появление новых

задач, что рассматривается в качестве первого шага к логической схеме развития менеджмента.

Далее в этой схеме вырабатывается **реакция на новые задачи**:

- Попытка ничего не изменять;
- Проведение организационных изменений в менеджменте, создание новых управленческих органов;
- Изменение основополагающих начал, на которых строится система менеджмента.

Изменения в организации это не единовременный акт, а процесс, требующий постоянного сопоставления действий по преобразованию менеджмента с задачами, стоящими перед управлением, а также с возможностями, которыми обладает организация в целом и функционирующая в ней система менеджмента в частности.

В каждой организации необходимо рационально оценивать эффективность управления.

Стресс - обычное или часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций. Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни индивидуума. Причиной стресса в организациях является перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка - задание, которое следует завершить за конкретный период времени. В этих случаях возникают беспокойство, фрустрация, а также чувство безнадежности и материальных потерь. Вторым фактором является конфликт ролей, который возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Третий фактор - это неопределенность ролей, которая возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны. Четвертый фактор - неинтересная работа. Но взгляды на понятие "неинтересная работа" у людей различаются: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересным или скучным для других. Также стресс может возникнуть в результате плохих физических условий. Частные события также будут потенциальной причиной стресса. Положительные жизненные события, например повышение по службе или увеличение дохода, могут вызвать такой же стресс, как и отрицательные. Идеальным будет положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс - на возможно более низком. Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе, могут применить следующие методы:

- Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: "должен сделать сегодня", "сделать позднее на этой неделе" и "сделать когда будет время".

- Научитесь говорить "нет", когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы.

- Наладьте эффективные и надежные отношения с вашим боссом. Научите вашего босса уважать ваши приоритеты, вашу рабочую нагрузку и давать обоснованные поручения.

- Не соглашайтесь с вашим руководителем или кем - либо. кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей).

- Сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей).

- Обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем.

- Найдите каждый день время для отключения и отдыха.

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса необходимо:

- Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам.

- Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого - либо задания, если у них есть для этого достаточные основания.

- Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий.

- Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

- Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

- Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое стресс? Как Вы сами с ним справляетесь?
2. Изложите основные фазы, этапы и стадии динамики конфликта.

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов С-Пб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
7. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
8. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.

ЛЕКЦИЯ 12. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Ключевые вопросы:

1. Власть и личное влияние. Формы власти.
2. Стили управления.
3. Обзор теорий лидерства

Основные понятия и выражения: лидерство, автократичный руководитель, теория «Х», теория «У», влияние, власть, убеждение, харизма, стили управления, автократичный подход, экспертная власть, ситуационная модель руководства, стиль руководства Фидлера, «подходящий руководитель», теория «путь-цель», теория Танненбаума и Шмидта.

Основные проблемы темы:

1. Стил управления – типичная мера и способ поведения менеджера. Какие их стили есть и в каких случаях они применяются?
2. Существует множество классификаций и теорий лидерства. Какие и в каких ситуациях они более приемлемы?

Цель лекции: Показать практическое значение власти и лидерства в управлении предприятием. Охарактеризовать основные стили руководства.

Основная цель 1-го вопроса: Дать студентам общее представление о власти, ее формах, личном влиянии руководителя.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Даст определение власти и опишет зависимость успеха организации от правильности примененной власти.
2. Расклассифицирует все основные формы власти.

1-ый ключевой вопрос: Власть и личное влияние. Формы власти.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. **Влияние** - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т. п. другого индивида. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. **Власть** - это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, т.к. он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации, - поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал. Власть и влияние,

инструменты лидерства, являются единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной **абсолютной власти**, т.к. никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а **степенью зависимости** от другого лица. Обычно **руководитель имеет власть над подчиненными** потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как продвижение по службе, повышение заработной платы, рабочие задания, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях **подчиненные имеют власть над руководителем**, т.к. последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, влияние, которое подчиненные могут оказать на своих коллег, способность подчиненных выполнять задания. Руководитель должен сознавать, что использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать собственную власть. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающий у подчиненных чувства обездоленности и отсюда непокорности.

Власть может принимать разнообразные формы. Существует классификация, согласно которой имеется **пять основных форм власти**:

1) Власть, **основанная на принуждении**. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой - то насущной потребности или сделать какие - то неприятности.

2) Власть, **основанная на вознаграждении**. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3) **Экспертная** власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

4) **Эталонная** власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий..

5) **Законная** власть. Исполнитель верит, что влияющий право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им. Законную власть часто называют традиционной властью.

Власть посредством принуждения - влияние через **страх**. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу. Некоторые руководители часто прибегают к страху: даже намек на увольнение, лишение каких - то полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные

результаты. Когда подчиненные защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха. Страх может быть использован и используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать дорогостоящим способом влияния. Для того, чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но ее создать нелегко и удовольствие это дорогое. Когда основой власти является принуждение почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, т.к. усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Кроме того, исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, характеризуется менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. **Обещание вознаграждения** - один из самых старых и самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное, т.е. исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности **выдавать вознаграждения**. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния. **Руководитель пользуется традицией**, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Это влияние возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. **Традиция** - привлекательный инструмент как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом - безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, т.к. организация не зависит от жизни или способностей какой - то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше подчиняется системе подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции. Однако традиция может действовать и во вред организации. Те организации, которые выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в итоге оказаться перед проблемой

вымирания. Традиция лучше всего воздействует на людей, которые мотивированы в первую очередь защищенностью и принадлежностью, в то же время как благосостояние и более продолжительный досуг увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. **Харизма** - это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией,
- внушительная внешность,
- независимость характера,
- хорошие риторические способности,
- восприятие восхищения своей личностью,
- достойная и уверенная манера держаться.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблемы. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти благодаря своим видимым достижениям. Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Разумная вера менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель больше не будет следовать его совету, следовательно его влияние уменьшится. Но поскольку руководителю нужны информация и рекомендации подчиненного, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

Одним из самых эффективных способов влияния является **убеждение** - эффективная передача своей точки зрения. **Убеждение** основано на **власти примера** и **власти эксперта**. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его собственную потребность, какой бы она не была. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Руководитель должен заслуживать доверие. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились его подчиненным. Самые слабые стороны такого влияния - медленное воздействие и неопределенность. Самое большое преимущество в использовании убеждения заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, он постарается выполнить больше, чем минимальные требования,

т.к. считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Влияние через участие идет дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель просто направляет усилия исполнителя и способствует свободному обмену информацией. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высшего уровня, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли использовать постоянно одну и ту же форму власти?
2. Опишите в примерах эталонную власть.

Основная цель 2-го вопроса: Дать студентам характеристику основных стилей управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Различит и опишет 3 основных стиля управления.
2. Раскроет преимущества и недостатки стилей управления.

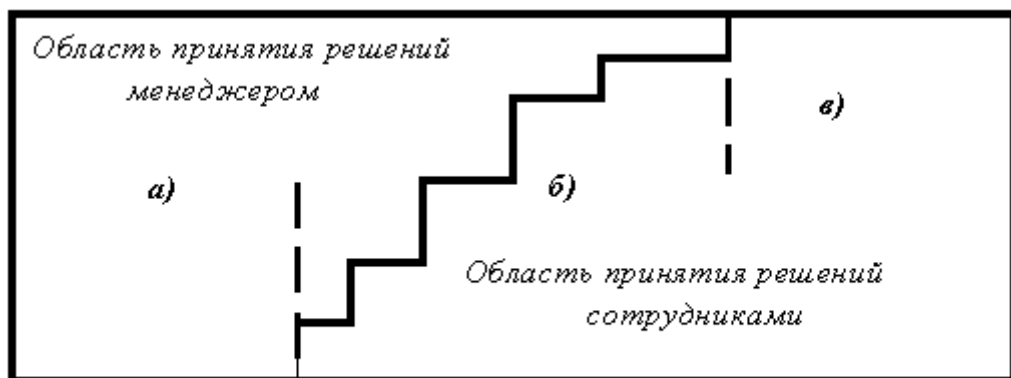
2-ой ключевой вопрос: Стили управления

Стиль управления - типичная манера и способ поведения менеджера. Стили могут классифицироваться по разным критериям.

Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют);
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
- автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством) (рис15.).



Стиль: а) - авторитарный; б) - сопричастный; в) - автономный.

Рис.15 . Различие стилей управления (по участию в них исполнителей)

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под

угрозой санкций);

- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);

- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы);

- патриархальный (менеджер имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют);

- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера);

- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно);

- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание);

- управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

- Управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

- Управление через правила решения;

- управление через мотивацию;

- управление через координацию;

- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство

происходит в исключительных случаях - особо критических ситуациях, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

Предпочтительность стиля управления в зависимости от крайних (идеализированных) ситуаций показана в табл. 12.

Таблица 12

Характеристики авторитарного и сопричастного стилей управления

Характеристики ситуаций	Стили управления	
	Авторитарный	Сопричастный
Личные качества	Пессимистическое мировоззрение, большая крутизна, стремление к надежности, мало собственной инициативы.	Оптимистическое мировоззрение, малая крутизна, готовность к риску, высокая собственная инициатива.
Условия постановки задач	Исполнение долга. Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков.	Творчество/инновации. Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков.
Организационные условия	Строгая организация, формальные структуры, централизованное распределение, единичная инстанция, вертикальная информация.	«Рыхлая» организация, неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация.
Условия окружающей среды	Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей.	Процветание Освобожденные ценности.

Вопросы для обсуждения:

1. От чего зависит использование определенного стиля в управлении?
2. Опишите управление организацией через мотивацию.

Основная цель 3-го вопроса: Рассмотреть со студентами различные теории поведения лидера.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Четко определит характеристики и тип поведения эффективного лидера.
2. Опишет все основные теории лидерства.

3-ий ключевой вопрос: Обзор теорий лидерства

Существует много классификаций и теорий лидерства. Но в реальной жизни очень мало примеров и доказательств, позволяющих действительно понять или предсказать влияние, оказываемое лидером или то, какими чертами должен обладать лидер.

Исследователям и социологам на сегодняшний момент еще не удалось четко определить характеристики и тип поведения эффективного лидера.

Определенное поведение лидера

Теории, посвященные этой проблеме, основываются на том, что, если руководитель способен некоторым образом оказывать влияние на группу людей, то это влияние будет иметь много общего с типом его поведения.

Было принято два подхода установления связи между поведением и влиянием руководителя. Оба подхода сходятся на том, что тип поведения руководителя можно разделить на две категории.

Исследования поведения лидера

Чтобы оценить теорию поведения лидера, мы рассмотрим различные теории, которые были разработаны исследователями.

Исследования Мичиганского Университета

Исследователи занимались изучением большого количества различных рабочих групп, которые можно классифицировать как эффективные и неэффективные. Затем они определяли поведение лидеров в этих двух типах групп.

Они пришли к выводу, что существует два типа поведения лидеров:

- Поведение, ориентированное на персонал, при котором принимаются во внимание социальные отношения, эмоциональное состояние и потребности работников группы
- Поведение, ориентированное на производительность, при котором основное внимание уделяется производительности рабочей группы и контролю над тем, чтобы работа была выполнена

Влияние на поведение

Результатами поведения руководителя, ориентирующегося на персонал, являются:

- Получение высокой социальной и эмоциональной отдачи от членов группы
- Удовлетворение потребностей членов группы
- Создание благоприятного морального климата
- Получение более высоких результатов во всех сферах деятельности, чем у руководителя, ориентированного на производительность.

Сравнение

Руководители, ориентирующиеся на *производительность*, по сравнению с ориентирующимися на персонал, добивались большего повышения уровня производительности. Тем не менее, исследователи предполагают, что это результат кратковременный и руководитель, ориентированный на персонал, может добиться более высоких результатов в долгосрочной перспективе.

Исследователи пытались установить критерии, по которым можно оценить поведение руководителя.

Были разработаны две системы оценки:

- *Анкета описания поведения лидера*, где людям предлагалось описать поведение руководителя
- *Анкета мнения лидера*, где предлагалось руководителям описать их собственное поведение.

Результаты

Были обнаружены две группы аспектов поведения лидера, которые исследователи назвали, как: *Аспекты принятия во внимание* - это тип поведения, имеющий много общего с типом лидера, который ориентируется на персонал (Мичиганская школа) и *Аспекты создания структуры* - это тип поведения, имеющий много общего с типом лидера, который ориентируется на производительность (Мичиганская школа)

Открытия

Выводы исследования сводились к тому, что, "принятие во внимание" положительно влияло на: Мнение о руководителе: им были довольны и Состав группы

Поэтому единственным выводом, который можно сделать, исходя из исследований, является то, что лидер, который внимательно относится и заботится о социальных отношениях и эмоциональном состоянии членов своей группы, способен создать такую группу, в которой им будут довольны.

Примерами качеств, характеризующих такое поведение, являются:

- Дружелюбие и желание идти навстречу
- Отношение к людям, как к равным себе
- Выслушивание других и применение их предложений на практике
- Забота о людях
- Совет с членами группы и желание объяснять свои действия

Примерами качеств, характеризующих поведение лидера, ориентированное на создание структуры, являются:

- Одинаковое поведение в разных ситуациях, ожидание от членов группы следовать установленным правилам и нормам
- Принятие решений о том, что надо делать и как
- Закрепление людей за определенными задачами и установление сроков выполнения работы
- Поддержание строгого соблюдения стандартов работы

Критика поведенческого подхода

Исследователи пришли к единственному выводу о том, что внимательный руководитель содействует социальному и эмоциональному удовлетворению членов группы. Никаких других связей между поведением и эффективностью работы лидера не было обнаружено. Это связано с тем, что:

- Ситуации в группах бывают разные и не все типы поведения будут одинаково эффективны во всех ситуациях
- Очень часто бывает так, что не поведение руководителя влияет на деятельность группы, а наоборот, поведение группы оказывает влияние на деятельность руководителя.
- Многие выводы были непоследовательны. Это было вызвано тем, что разные критерии принимались во внимание в разное время. Для определения поведения, ориентированного на производительность, было использовано три различных опросника.
- Взгляды на поведения лидера не учитывали тот факт, что все люди разные и не существует конкретных качеств лидера, которые подойдут, например, тому, кто придет после него.

Примером группового поведения, влияющего на поведение руководителя, может быть поведение группы, которая хорошо справляется со своими обязанностями, и руководитель относится к ней с должным вниманием из-за ее эффективной работы.

В 1969 году исследователи Лоуин и Крейг пришли к выводу, что можно изменить поведение руководителя, если изменить поведение группы.

Применение Блейком и Моутоном «Идей по поводу поведения лидера»

В 60-х годах два ученых Роберт Блэйк и Джейн Моутон создали коммерческую программу обучения руководителей, основанную на исследованиях поведения руководителя.

Два аспекта руководства принимались во внимание:

- Забота о людях
- Забота о производительности

Оба аспекта рассматривались как независимые друг от друга. То есть человек может быть сильным в одном и слабым в другом, сильным или слабым во всем и так далее. Оба аспекта они разместили в форме сетки, известной под названием "Управленческая решетка"

С помощью данной решетки можно определить различные комбинации типов поведения. Количество баллов можно определить с помощью анкеты.

Человек может получить, например, 7 баллов за "заботу о производительности" и 5 за "заботу о людях". Его можно назвать руководителем с уровнем 7,5. Но знание уровня не имеет значения, если человек не готов менять тип поведения. Проблема по-прежнему в том, что менять и что эффективно?

Управленческая решетка

Высокая Степень учета интересов людей Низкая	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Низкая	Степень учета интересов						Высокая	

Блэйк и Моутон анализировали баллы следующим образом:

- 1,9 (*низкая заинтересованность в производительности, высокая заинтересованность в людях*). Это человек, который думает и заботится о потребностях людей. Его поведение ведет к созданию комфортной и дружеской атмосферы в организации.

- 1,1 (*низкая заинтересованность в людях, низкая заинтересованность в производительности*). Человек, прилагающий минимум усилий в обеих сферах будет соответственно относиться и к результатам.

- 9,9 (*высокая заинтересованность в людях, высокая заинтересованность в производительности*). Человек, заинтересованный в обеих сферах, заботится о людях, стараясь совместить их групповую деятельность и сохранить высокий уровень производительности.

- 9,1 (*высокая заинтересованность в производительности, низкая заинтересованность в людях*). Этот человек заинтересован в производительности, организовывает работу таким образом, чтобы личность и ее интересы принимались во внимание как можно меньше.

Применение управленческой решетки

В основе коммерческой программы Блэйка и Моутон лежала управленческая сетка. Программа включала:

- оценка стиля управления и размещение его в решетке и
- попытка поменять позицию руководителя на более эффективную, с высокой заинтересованностью в людях, высокой заинтересованностью в производительности. Эта попытка изменить поведение менеджеров была включена в рамки всего пакета мероприятий по изменению организации в целом, при этом руководителю предлагалось изучить процесс развития организации, осмыслить и оценить заново свой тип руководства.

Недостатки управленческой решетки

Большинство недостатков, определенных для поведенческого подхода, присущи и управленческой решетке. Весьма полезным может оказаться демонстрация двух из них на модели.

Блэйк и Моутон считают, что самым эффективным стилем во всех ситуациях является высокая заинтересованность в людях, высокая заинтересованность в производительности. Но вряд ли один и тот же стиль будет одинаково эффективен во всех ситуациях.

Модель не предлагает анализировать причины, по которым руководитель попадает под тот или иной раздел в решетке. Это может зависеть от его/ее подчиненных и, следовательно, нельзя поменять его/ее позицию, пока не изменилось поведение его/ее подчиненных.

Нет сомнения в том, что одни и те же руководители или одни и те же типы поведения руководителей не одинаково эффективны во всех ситуациях. Один тип поведения может быть эффективным в одной ситуации, а другой - нет. Поэтому некоторые исследователи пытаются определить ситуацию и подойти к изучению типов поведения руководителя именно с этой позиции.

Ситуационная модель руководства.

Модель, созданная Фредом Е. Фидлером (1965, 1967, 1972), Фидлером и Чемерсом (1974), пожалуй, является самой известной моделью в ситуационном подходе к изучению поведения лидера. Последним утверждением является то, что:

Лидеры большей частью мотивированы чувством удовлетворения, получаемым из двух источников:

- межличностных отношений
- выполнением поставленных задач

Руководители, ориентирующиеся на *межличностные отношения*, считают, что цели группы могут быть достигнуты, если принимаются во внимание взаимоотношения в группе.

Руководители, ориентирующиеся на *выполнение задач*, предпочитают, чтобы цели группы были достигнуты благодаря концентрированию над выполнением задач.

Однако такое ориентирование считается *предпочтительным*, но это не означает, что руководитель должен его придерживаться.

Определения Фидлера

Фидлер считает, что степень благоприятного/неблагоприятного влияния лидера зависит от трех факторов:

- чем теплее и дружелюбнее отношения между руководителем и членами группы, тем благоприятнее ситуация
- чем больше власть руководителя, тем благоприятнее ситуация
- чем лучше определены задачи подчиненных, тем благоприятнее ситуация

Поэтому хорошо налаженные отношения между руководителем и подчиненным, власть руководителя и четко сформулированные задачи

создают благоприятные условия для влияния, а противоположные трем критериям утверждения, наоборот создают неблагоприятные условия.

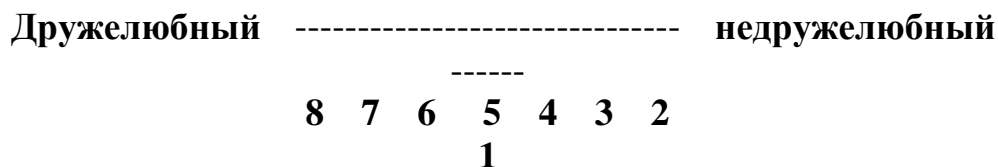
Определение стиля руководства Фидлером

Стиль руководства определяется с помощью шкалы определения самых нежелательных сотрудников (СНС). Данная шкала предлагает респондентам вспомнить всех людей, с которыми они работали, а затем описать человека, с которым им было труднее всего работать. Шкала состояла из прилагательных и их антонимов.

▪ Те, у которых выходило наибольшее количество баллов, считались руководителями, ориентированными на взаимоотношения или руководителями с высоким уровнем СНС

▪ Те, у которых выходило наименьшее количество баллов, считались руководителями, ориентированными на выполнение задач или руководителями с низким уровнем СНС

Пример шкалы СНС Фидлера



Результаты ситуационной теории

Несмотря на то, что исследования, имеющие отношения к данной теории не каждый раз подтверждают ее, наблюдаются достаточная степень корреляции между постулатами теории и результатами практических исследований.

Открытия и теория Фидлера основываются на исследовании различных групп. Он исследовал экипажи бомбардировщиков, экипажи танков, группу руководителей высшего управления, студенческие группы и руководителей церкви. Другие исследователи, проанализировавшие находки Фидлера, пришли к следующим выводам.

▪ В группах с хорошо налаженными взаимоотношениями между руководителем и членами групп, последние будут больше прилагать усилий по достижению результатов;

▪ Независимо от отношений между руководителем и группой, руководитель, ориентированный на выполнение задач, ассоциируется с конечным продуктом более высокого качества.

Применение ситуационной модели

Фидлер предположил, что модель может быть использована организацией в составлении работы, которая соответствовала бы менеджеру. Для этого Фидлер, Чемерс и Махар (1976) создали программный самоучитель для руководителей под названием "Подходящий руководитель". Косвенной задачей программы являлось научить человека оценивать и изменять ситуацию таким образом, чтобы она подходила под его стиль руководства.

Подходящий руководитель

Руководителю был представлен набор практических ситуаций и предлагалось выбрать правильный ответ из предложенных. Выбор правильного ответа позволял человеку перейти к решению следующей проблемы. Если ответ был неверным, выяснялись причины, и человек вновь пытался найти правильный ответ, до тех пор, пока его попытки не увенчаются успехом.

Недостатки ситуационной модели

Модель Фидлера породила новые исследования и серьезные противоречия. Критика модели сфокусировалась на определенных аспектах, в частности:

- Непонятно, что конкретно измеряется шкалой СНС
- Существует множество других критериев, кроме тех, которые рассматривает Фидлер, влияющих на благоприятную для руководителя обстановку
- Разные исследователи использовали разные инструменты
- Значительное количество полученных результатов не поддерживает теорию в достаточной степени
- Теория не дает четких детальных предположений по поводу удовлетворения подчиненных и их мотивации, также как не принимает во внимание эффект воздействия деятельности персонала на последующее поведение руководителя.

Для определения критериев благоприятной ситуации, вопросы о взаимоотношениях между руководителем и членами групп, о выполнении задач и о власти продолжают оставаться нерешенными.

Теория "путь-цель"

Данная теория содержит два основных предположения:

- Функция лидера - дополнительная. Это означает, что лидер оказывает влияние только в той степени, в которой он может исполнять свою функцию обучения, награждения подчиненных, а также указания направления работы, т.е. исполнять функции, которые в производственной обстановке нельзя получить откуда-то еще.
- Эффективность поведения руководителя зависит от ситуации. Хауз считает, что ситуация зависит от двух факторов:
 - 1) особенностей подчиненных
 - 2) факторов среды, влияющих на работу подчиненных и на степень удовлетворения их потребностей

Согласно данной теории, руководители могут влиять на деятельность подчиненных с помощью

- системы поощрения или порицания за достижение целей
- распределения обязанностей между подчиненными
- осведомленности о различных желаниях и нуждах подчиненных

Хауз считает, что руководство является только одним из компонентов деятельности подчиненных. Другими факторами, оказывающими влияние на их поведение, являются:

- род выполняемых задач
- формальная система власти в организации
- рабочие группы

Считается, что учет всех факторов поможет определить влияние определенного типа поведения руководителя на мотивацию персонала.

Согласно теории, соответствие стиля требованиям выполнения задач и удовлетворению потребностей персонала является основным критерием эффективного руководства. Например, человек, для которого очень важно, чтобы его понимали, будет видеть в заботливом руководителе источник удовлетворения. А тот, для которого важно добиваться высоких результатов, скорее всего, получит большее удовлетворение от работы с руководителем, ориентированного на выполнение задач.

Недостатки теории "путь-цель"

- теория рассматривает взаимоотношения между руководителем и подчиненным как если бы поведение подчиненного не оказывает влияние на поведение руководителя
- теория уделяет много внимания удовлетворению потребностей и мотивации подчиненного, но ничего не говорит о деятельности подчиненного.
- в теории существует много неточных и неясных заключений, поэтому ее трудно проверить.

Согласно теории "путь-цель" руководители должны оценивать способности и потребности подчиненных и для этого подстраивать свое поведение и возможности. Это означает, что руководители должны признать и принять личностные различия подчиненных.

Танненбаум и Шмидт (1958)

Эти авторы разработали понятие лидерского континуума. С помощью данного континуума они попытались обозначить ряд возможных типов поведения лидера, доступных менеджеру. Любое действие рассматривалось в зависимости от уровня власти доступного руководителя и степени свободы, доступной подчиненным.

Континуум предлагает ряд стилей и утверждает, что подходящий стиль руководства зависит от ситуации и особенностей работников. Факторы, влияющие на стиль управления:

- Характер руководителя, его уверенность в подчиненных, его система оценки, его чувство уверенности в сложных ситуациях и его стремление к определенному стилю руководства
- Характер и поведение подчиненных, влияющих на руководителя
- Сильные стороны организации, включающие организационные отношения и ценности, тип проблемы, эффективность рабочей группы и ограниченность времени.

Танненбаум и Шмидт представили пересмотренную модель континуума в 1973 году. Модель была расширена и учитывалось влияние внешней среды. Была признана открытая система стилей руководства. Больше внимание уделено:

- Взаимозависимости между стилями руководства и воздействием внешней среды

- Взаимосвязи между руководителем и подчиненными. Баланса в отношениях между двумя сторонами в определенное время можно добиться с помощью этой взаимосвязи .

- Власти, которой обладают обе стороны. Профсоюзы, совместные действия рабочих и сопротивление отдельных работников расценивается как проявление власти подчиненных.

Таким образом, новый континуум показывает, что степень свободы руководителя и подчиненного все время меняется в зависимости от их взаимоотношений и внешних воздействий. Поэтому и стили руководства постоянно меняются.

Танненбаум и Шмидт пришли к двум выводам:

- Успешный руководитель тот, кто знает какие черты его поведения нужно использовать в данное время в данной ситуации. Он в некоторой степени знает себя, других и воздействие ситуации

- Успешный руководитель может поступать с учетом этих факторов и принимать решения, которые, по его мнению, в данной ситуации наиболее уместны.

Адаптивное руководство

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один – «лучший» стиль руководства, это был бы *адаптивный* стиль или *стиль, ориентированный на реальность*.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие исследования в сфере руководства были проведены Мичиганским университетом?

2. Какие критерии к руководителю применяли Блэйк и Моутон? Что такое решетка менеджмента?

3. Что понимается под ситуационной моделью руководства? Как оно осуществляется?

4. Что предлагает теория "путь-цель"?

5. Что открыли Танненбаум и Шмидт?

6. Какие формы коллегиальности используются в менеджменте?

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.

2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.

3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов С-Пб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
7. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
8. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.

ЛЕКЦИЯ 13. КУЛЬТУРА И МЕТОДОЛОГИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.

Ключевые вопросы:

1. Культура организации: основные понятия.
2. Требования к менеджерам производства
3. Этика и культура фирмы

Основные понятия и выражения: культура, кредо, организационная культура, этика фирмы, социальная тактика, знаки, символы, история, ритуалы и церемония, нормы и ценности, поощрения, корпоративная структура управления, корпоративная культура организации.

Основные проблемы темы:

1. Культура организации – очень широкое понятие. Какие же основные элементы в неё входят?
2. Мораль деловых взаимоотношений – этика предприятия. Какие этические ценности применяются по отношению к сотрудникам, рыночному партнеру, акционерам.

Цель лекции: Дать характеристику культуры организации. Показать развитие и формирование этики и культуры фирмы.

Основная цель 1-го вопроса: Описать студентам культуру организации и её основные понятия.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Даст определение понятия организационной культуры организации.
2. Опишет и перечислит основные ценности культуры организации.

1-ый ключевой вопрос: Культура организации: основные понятия.

Под культурой принято понимать общепризнанные ценности и нормы поведения. Разумеется, это понятие шире и глубже приведенного здесь его краткого толкования. В то же время в обиходе часто смешивают два весьма общих, все же разных понятия: «культура организации» (имеется в виду культура предприятия) и «организационная культура». Опираясь на базисное определение культуры, под культурой организации (предприятия) вообще следовало бы понимать совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия. Соответственно под организационной культурой предприятия нужно понимать совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии.

Здесь же заметим, что культура организации чаще всего ориентирована на внешнюю среду. Это культура поведения на рынке; культура поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками; культура обслуживания клиентов; динамичность, обязательность и устойчивость отношений.

Культура предприятия проявляется главным образом в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса, фирменные значки и форма сотрудников, стандарты документов и т. п., что создает так называемый имидж предприятия.

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; общепринятый стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое.

Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и организационной культурой. Организационная культура предприятия призвана обеспечить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться.

Организационную культуру предприятия определяет формула: общие ценности — взаимовыгодные отношения и сотрудничество — добросовестное организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и организационная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

Организационная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т. п. — все это накладывает свой отпечаток. Важное значение имеет история становления предприятия, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры организационного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

Вот некоторые выдержки из кредо компании «Джонсон и Джонсон»:

Мы несем ответственность перед врачами и пациентами (потребители продукции). Все, что мы делаем, — отличного качества. Наши поставщики и агенты сбыта должны иметь возможность для получения прибыли. Мы стремимся снижать себестоимость, чтобы держать цены на приемлемом уровне.

Это, как говорится, для внешнего потребления, т. е. то, что ориентировано на интересы потребителей. А вот внутрифирменная часть кредо:

Мы несем ответственность перед нашими служащими. Мы уважаем каждого сотрудника как личность, отмечаем его достоинства и заслуги.

Каждый сотрудник должен чувствовать себя уверенно. Вознаграждение должно быть справедливым и соразмерным. Условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок, безопасность. Каждый может выступать с предложениями и жалобами. Все имеют равные права на получение работы, повышение квалификации, продвижение по службе. Руководители должны быть компетентными, а их решения — справедливыми и этичными. Мы обязаны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботиться об охране окружающей среды.

Кредо, как мы видим, провозглашает основные ценности компании и отражает интересы всех сторон, задействованных в организации. Таким образом создается база для формирования организационной культуры.

Сама же организационная культура не внедряется, а прививается и формируется посредством множества организационно-управленческих мер и приемов, которые в основном укладываются в следующие направления:

- постоянное совершенствование организации при сохранении относительно устойчивой структуры связей;
- управление интересами или, точнее, управление организационным поведением через интересы;
- применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, способствующего развитию позитивных процессов самоорганизации;
- формирование идеологии мышления, способствующей более быстрой и легкой адаптации к нововведениям;
- целенаправленная работа с персоналом, включающая:
 - подбор и расстановку кадров с учетом требований организационной культуры данного предприятия;
 - профессиональную и психологическую адаптацию молодых и вновь принимаемых работников к действующей структуре связей и традициям организационной культуры;
 - непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям организационной культуры;
 - воспитание персонала в духе определенных традиций организации и активного отношения к ее развитию.

Последнее направление имеет особенно важное значение. Именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом предопределяет успех формирования организационной культуры. Даже самые современные структуры, великолепные организационные проекты, грамотно выполненные должностные инструкции и положения — все это останется на бумаге, если не станет образом мышления и базой профессиональной организационной деятельности работников предприятия. Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой на предприятии идеологии организационного поведения. Таким образом формируется организационная культура.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите зависимость культуры организации от её условий труда.
2. Метод управления «кнут – пряник».

Основная цель 2-го вопроса: Перечислить и описать студентам основные требования к менеджерам производства.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскроет основные задачи менеджера производства.
2. Опишет основные организационные функции управления.

2-ой ключевой вопрос: Требования к менеджерам производства

В производственной системе именно поведение менеджеров связывают в наибольшей степени с организационной культурой. И это понятно, ведь организация является одной из узловых функций менеджмента. Руководитель организует работу подчиненных ему исполнителей. Эту его задачу условно можно разделить на две: организация самого процесса работы и организация людей, занятых в этом процессе. Здесь уже начинается формирование организационной культуры.

Первая задача сводится к установлению и обеспечению технологических и других организационных связей между элементами процесса, вторая — к установлению целесообразных социально-экономических связей между его участниками. Первая задача по своему содержанию является организационно-технической, а вторая — социальной. В результате совместного решения обеих задач достигается одна общая цель, которую можно рассматривать как выход организуемой системы. Но если первая задача сводится к созданию целесообразно организованного процесса, то вторая — к организации трудового коллектива, ориентированного на достижение поставленной цели. Вторая задача, естественно, связана с формированием общих организационных установок в коллективе.

Организация производственной системы в целом также представляет собой двуединую задачу для менеджера. Его организационная деятельность складывается из выполнения функций по организации собственно производственной системы (организации труда, производства и управления) и роли организатора трудового коллектива. В последнем и проявляется его миссия по формированию организационной культуры. Ведь трудовой коллектив, по определению, является группой людей, объединенных общей целью.

В пределах предприятия можно выделить три основных уровня управления:

- низовой — бригада, участок;
- средний — цех;
- высший — предприятие.

Основным признаком определения уровня управления является степень приближенности к управляемым процессам производства. Так, на низовом уровне управление процессом производства осуществляется через

непосредственных исполнителей; на среднем — через подчиненных руководителей и с помощью специалистов; на высшем — через линейных руководителей и с помощью штаба функциональных звеньев управления. Все многообразие должностных категорий линейных руководителей или менеджеров производства (от мастера до директора) с известными поправками и дополнениями можно привести к названным трем уровням.

Состав и содержание контролируемых менеджером связей будут далеко неодинаковыми для различного масштаба систем и разных уровней управления. Однако есть нечто общее, что позволяет любого из них называть менеджером производства и, стало быть, организатором производственной системы на соответствующем уровне управления. Это общее состоит в выполнении трех основных организационных функций управления системой:

1. Установление внутрисистемных и внешних по отношению к данной системе связей.
2. Управление процессами реализации связей.
3. Управление организационным развитием системы.

Первая функция — установление внутрисистемных и внешних по отношению к данной системе связей. При ее выполнении возникают две задачи: организация нового процесса (нового производства) и возобновление (воспроизводство) действующей организации.

Вторая функция руководителя — управление процессами реализации связей — требует знания, по существу, всего арсенала приемов и методов управления, позволяющих ему осуществлять эффективный контроль и регулирование процессов внутренних и внешних связей.

Третья функция — управление организационным развитием системы. Сюда входят: совершенствование технологических связей между рабочими местами, улучшение их обслуживания, совершенствование разделения и кооперации труда, оптимизация отдельных трудовых процессов и т. п. Все это требует от руководителя находить пути повышения эффективности производства, анализировать влияние различных факторов на производительность труда, себестоимость продукции.

Между тремя основными организационными функциями управления (установление связей, обеспечение их реализации, организационное совершенствование) нельзя провести строгую границу. Естественно, что сам процесс установления связей включает и необходимые элементы обеспечения их реализации, а в ходе управления реализацией связей оцениваются их эффективность и надежность, соответственно принимаются решения по их совершенствованию, что приводит к необходимости внесения изменений в ранее регламентированные связи или установления новых связей и т. д.

Реализация организационных функций управления диктует определенные требования к уровню профессиональной квалификации руководителя. Прежде всего, он должен обладать знаниями в области организации труда, производства и управления, социальной психологии, производственной педагогики. Кроме того, ему необходимы сугубо

практические знания, связанные с объектом управления. Так, для управления процессом реализации связей и их совершенствования нужно хорошо знать структуру внутренних и внешних связей по отношению к данному объекту управления: технологических, кооперационных (координационных), обслуживающих, экономических, социальных, информационно-управленческих.

Такие знания нельзя приобрести раз и навсегда. Их содержание динамично, адекватно динамике самой структуры связей, что требует непрерывного обновления знаний. Качественная и своевременная реализация таких связей во многом зависит от исполнителей. Поэтому руководитель должен уделять большое внимание работе, связанной с инструктажем подчиненных.

Важно, чтобы руководитель умел дать правильную установку, верно сориентировать исполнителя, пробудить заинтересованность и инициативу, подобрать формы общения и психологического воздействия на подчиненного, сформировать у него правильную социальную позицию, основанную на экономическом мышлении, хорошем знании системы и своего места в ней. В этом, по сути, и состоит формирование определенной организационной культуры.

В самой ориентации исполнителя на определенную установку заложен элемент воспитания организационной культуры. Познавая структуру технологических, кооперационных, экономических и социальных связей, соединяющих членов трудового коллектива между собой и с другими коллективами, каждый из исполнителей получает возможность понять механизм приведения его личных интересов в соответствие с общими интересами. Это побуждает его к активному поиску более эффективных способов реализации этих связей с точки зрения конкретных результатов деятельности коллектива. Умение воспитывать членов коллектива в духе солидарного отношения к целям организации, формировать профессиональный интерес к ее совершенствованию является важным требованием к менеджеру как организатору производства.

Вторым требованием к менеджеру с учетом всех групп организационных задач является его умение принимать обоснованные и эффективные решения, владение технологией их формирования и принятия. При решении той или иной конкретной задачи далеко не всегда необходимо выполнять все операции, составляющие технологию принятия решения. От руководителя требуется умение анализировать ситуацию, правильно определять главную проблему, ставить цель и определять ее место в «дереве целей» более общей системы, формулировать общую и частные задачи, вытекающие из поставленной цели и анализа ситуации, определять требования к решению и основные критерии эффективности, оценивать (прогнозировать) возможные последствия принимаемых решений. К числу знаний и навыков, необходимых для выработки эффективных решений в области организационной рационализации или совершенствования производственных систем, следует отнести владение приемами и методами анализа. Анализ

структуры связей системы, выявление ее валентностей являются важным этапом организационного проектирования.

Когда речь идет о руководителе низового звена, то он, конечно, не может профессионально владеть всеми методами и приемами. Во всяком случае он должен уметь проанализировать данные хронометражных наблюдений, фотографии рабочего дня, данные об использовании общего фонда рабочего времени, фонда заработной платы, учитываемых материальных затрат и т. п. Менеджер не подменяет специалиста по организационному проектированию, но как знаток своего дела и организатор он легко подметит недостающие или лишние связи в предложенном ему проекте организации труда на участке. Для формирования прогрессивных решений по организационной рационализации и совершенствованию системы управления руководителю необходимо быть хорошо информированным о достижениях науки и передового опыта в этой области.

Отличие организационной деятельности от других видов управления заключается в том, что здесь роль руководителя по отношению к нижестоящим звеньям не ограничивается только контролем подчиненной системы на выходе и воздействием на ее вход. Организационное управление предполагает контроль и воздействие как на внешние, так и на внутренние связи системы.

Обеспечить взаимоувязку подготавливаемых специалистами решений как в пространстве, так и во времени — одна из важных организационных функций менеджера, определяющая комплексность организационного совершенствования системы. Для этого необходимы и широта специальных знаний (технологии, экономики, управления), и системное мышление, и хорошее знание объекта управления, и организаторские способности. Стержневым процессом управленческого труда являются подготовка и принятие решений. Для этого руководителю необходимо определить главную проблему и ее составляющие, цели и подцели, сформулировать задачи и выбрать критерии. А это зависит от его умения анализировать ситуацию, улавливать симптомы проблемы, строить «дерево целей», устанавливать связи между отдельными его элементами и анализировать их влияние на конечный результат. Координацию между подразделениями (отдельными специалистами, службами), участвующими в процессе подготовки решения, берет на себя тот руководитель, на которого возложено принятие интегрированного решения.

Один из выводов, который можно сделать из сказанного выше, заключается в том, что менеджер производства любого уровня должен иметь подготовку в области организации производственных систем. Базовая подготовка менеджера наряду с другими общественными, техническими и экономическими дисциплинами должна включать изучение таких вопросов, как: организация технико-технологической части производства; научная организация труда; организация управления; организационное проектирование и моделирование производственных систем; технология принятия решений; применение программно-целевых методов в управлении

развитием производственной системы; управление инновационными процессами; социальная психология и производственная педагогика в организации труда и управления производственным коллективом; работа с кадрами и ее особенности в условиях нововведений. Такая подготовка может являться основанием для занятия должности руководителя любого уровня при наличии соответствующих моральных качеств, организаторских способностей и психофизиологических данных, позволяющих возглавлять трудовой коллектив и выполнять в нем роль социального лидера. В дальнейшем профессиональный рост менеджера происходит по мере накопления производственного и управленческого опыта, а также непрерывного повышения квалификации.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите процесс организационного проектирования.
2. Каким образом менеджер проводит координацию между подразделениями?

Основная цель 3-го вопроса: Описать студентам основные и распространенные этические нормы в организациях.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Раскрывает этические ценности руководителя и менеджера по отношению к своим сотрудникам.
2. Проанализирует основные пути передачи (передвижения) культуры в фирме.

3-ий ключевой вопрос: Этика и культура фирмы

С нормативными требованиями к управлению и политикой управления жестко связано представление о морали деловых взаимоотношений – этике предприятия. Нормы должны обязательно вводиться в обеспечение стабильности предприятия и с целью ограничения принципа максимизации прибыли, что порождает конфликты при управлении конкретными сферами деятельности фирмы.

Этические ценности по отношению к сотрудникам могут включать:

- учет их индивидуальных особенностей;
- предоставление возможности полного раскрытия индивидуальности;
- защиту от необоснованного вмешательства;
- гарантию прав;
- справедливую оплату;
- социальные гарантии;
- учет сфер персональной ответственности;
- участие в управлении и т. д.

По отношению к рыночному партнеру:

- доверительность в совместной работе;
- отказ от обмана;
- гарантированное оптимальное снабжение;
- внимание к потребителям;

- честность в конкуренции и т. д.

По отношению к акционерам:

- соразмерное участие в прибыли;

- честное информирование;

- совместные действия;

- защита интересов собственников и т. д.

Культура предприятия - совокупность ценностей, норм, идей, которые подсознательно и сознательно формируют стиль поведения сотрудников. Ее основные аспекты:

- экономический (отношение к прибыли, контролю);

- организационный (стандартизация, формализация, четкое целеполагание, иерархия);

- технический (инновации, степень риска, роль НИОКР);

- рыночный (роль маркетинга, отношение к партнерам, роль предпочтений клиента) и т.д.

Культура определяет стиль, репутацию (марку) предприятия.

Пути передачи (продвижения) культуры в фирме в процессе ее развития иллюстрируется рис. 11.

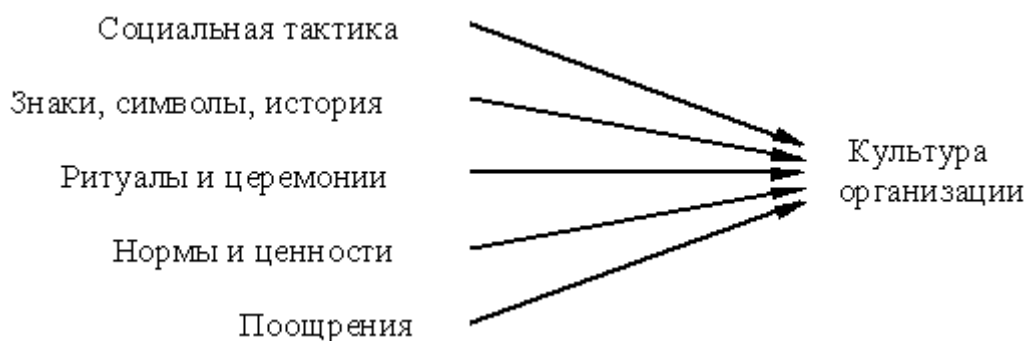


Рисунок 16. Пути передачи (продвижения) культуры в фирме

Вопросы для обсуждения:

1. В чем отличие культуры организации от организационной культуры?
2. Дайте подробную характеристику этике фирмы.

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов С-Пб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
7. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.
8. Менеджмент: основы организации. Смолкин А. М. 2000 г.
9. Практический менеджмент. Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. 2000 г.
10. Управление персоналом современной организации. Шекшня С. В. 1997 г.

ЛЕКЦИЯ 14. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые вопросы:

1. Экономические и экономико-статистические методы управления.
2. Организационно-распорядительные методы управления.
3. Социально-психологические методы управления.

Основные понятия и выражения: методы управления, экономические методы, экономико-статистические методы, организационно-распорядительные методы, социально-психологические методы, мотивация исполнителей, удовлетворение потребностей, конкретность, примат качественного анализа, выделение однородных совокупностей, динамизм приемов исследования, применение системы показателей.

Основные проблемы темы:

1. Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы. Какие же экономические и экономико-статистические методы управления наиболее распространены?

2. Организационно-административные методы опираются в основном на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Какие это методы и каковы их основные характеристики?

Цель лекции: Научить студентов выделять основные методы в управлении персоналом организации. Показать практическую значимость применения разных методов в менеджменте.

Основная цель 1-го вопроса: Описать студентам особенности экономических и экономико-статистических методов управления.

Идентифицируемые учебные цели:

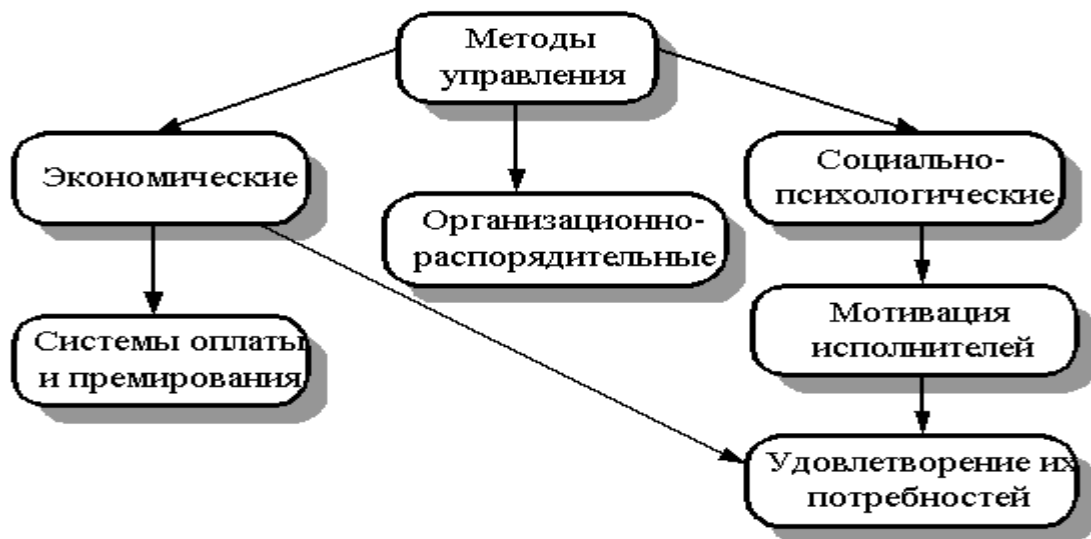
1. Перечислит все экономические методы управления, раскрыв их особенности.

2. Опишет важнейшие особенности экономико-статистических методов менеджмента.

1-ый ключевой вопрос: Экономические и экономико-статистические методы управления.

Метод — это способ исследования или достижения определенной цели, решения конкретной задачи.

Экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частном.



Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчёт, ценообразование, финансирование.

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием.

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Экономико-статистические методы — это совокупность приемов, правил исследования социально-экономических явлений посредством сбора информации, ее обработки, характеристики обобщающих показателей и их анализа на основе использования экономических законов и категорий.

Важнейшими особенностями экономико-статистических методов менеджмента являются:

- **конкретность;**
- **примат качественного анализа** — выяснение прежде всего сущности явления с учетом места и времени его развития;
- **выделение однородных совокупностей**, прежде всего социальных и экономических типов изучаемого явления;

- **динамизм приемов исследования** в связи с изменением сущности и форм изучаемых явлений и процессов, происходящих в организации;
- **применение системы показателей**, позволяющих дать всестороннюю характеристику изучаемых явлений и процессов, закономерностей изменения их размеров и количественных соотношений.

Рассмотрим экономико-статистические методы менеджмента в маркетинге торговых организаций.

Маркетинг — деятельность по изучению рынка, управлению и регулированию производства и сбыта продукции и услуг, направленная на доведение товара от производителя до потребителя, ориентированная на удовлетворение потребностей, осуществляемая на основе информации о конъюнктуре рынка, включающая сведения о положении товара на рынке и внешних факторах:

- действиях правительства и законодательных актах;
- средствах массовой информации;
- поведении потребителей;
- конкуренции;
- достижениях в технологических нововведениях;
- уровне инфляции;
- состоянии и прогнозах развития экономики;
- другие.

Маркетинг торговой организации — это менеджмент и регулирование предпринимательской рыночной деятельности, ориентированной на удовлетворение потребительского спроса посредством купли-продажи продукции и (или) услуги.

Маркетинг торговой организации представляет собой систему менеджмента, направленную на оптимальную куплю-продажу продукции и (или) услуги с целью удовлетворения покупателя и получения прибыли торговой организацией (продавцом).

Инструментами маркетингового менеджмента являются **экономико-статистические методы**. Любая торговая организация представляется достаточно сложным конгломератом, объединяющим информацию о различной продукции и(или) услуге, о разнообразных социально-экономических процессах и явлениях, о многочисленных связях и отношениях с поставщиками, покупателями, органами власти и т.д.

При позитивном использовании экономико-статистических методов конечный результат деятельности организации проявляется в качественном обслуживании и высокой прибыли. Напротив, при неправильном применении, например, экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (затоваривание, неплатежи, убытки, забастовки и т.п.).

Рассмотрим классификацию отдельных элементов, регулируемых экономико-статистическими методами менеджмента:

- **Формы собственности:** государственная, муниципальная, частная, общественная, интеллектуальная.

- **Фазы воспроизводства товара:** производство, обмен, распределение, потребление.
- **Рыночное ценообразование:** себестоимость, цена, стоимость, доход, прибыль.
- **Рабочая сила:** рынок труда, спрос (потребность), наличие(численность), стоимость рабочей силы, уровень жизни.
- **Оплата труда:** должностной оклад для служащих, тарифная ставка для рабочих, премии, льготы, другие вознаграждения, например, единовременные поощрения.

Одной из важнейших стадий экономико-статистического исследования считается **наблюдение** — научно организованный сбор информации путем регистрации данных по заранее разработанной программе за существенными признаками объекта наблюдения. Наиболее распространенным типом статистического наблюдения является **статистическая отчетность**. Прежде всего, статистическая отчетность отражает состояние рынка, характеризует его структуру и динамику, его колебания, позволяет выявить влияние рыночных факторов и строить прогнозы дальнейшего развития рынка.

Наряду с использованием данных статистического наблюдения в менеджменте, целесообразно применять и другие экономико-статистические, а также **математические методы:** эконометрические, модели «затраты-выпуск», итерации, экспертные оценки, ориентировочные прогнозы, сценарии развития, показатели вариации, корреляционно-регрессионный анализ, индексный метод факторного анализа.

Экономико-статистические методы менеджмента позволяют отслеживать процессы, отражающие развитие продажи товаров, а организациям, занимающимся торговой деятельностью — обеспечивают методологические и аналитические потребности служб маркетинга, которые дают специалистам-маркетологам, менеджерам рекомендации для принятия эффективных управленческих решений. Таким образом, экономико-статистические методы менеджмента необходимы для оптимального управления деятельностью торговых организаций.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом можно сгруппировать методы менеджмента, применяемые в процессе управления?
2. Что такое экономико-статистические методы?
3. Расскажите о важнейших особенностях экономико-статистических методов менеджмента.

Основная цель 2-го вопроса: Раскрыть студентам организационно-распорядительные методы управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Перечислит организационные методы управления.
2. Раскроет формы реализации распорядительных методов управления.

2-ой ключевой вопрос: Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы менеджмента по утверждению американских специалистов по основам менеджмента зародились в Англии во время второй мировой войны. Группа ученых получила задание на решение сложных военных проблем, связанных с размещением сооружений гражданской обороны, огневых позиций, конвоя транспортных караванов. В 50 – 60-ые годы методологию обновили, преобразовав в ряд специфических методов, стали применять для решения проблем в разных ситуациях.

Организационно-административные методы опираются в основном на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Эти методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины. Они призваны обеспечить организационную чёткость и дисциплину труда.

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа,

- команды,
- рекомендаций.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

В связи с вышеизложенным, многие авторы отмечают следующие **отличительные особенности методологии менеджмента**:

1. Применение научного метода;
2. Системную ориентацию;
3. Использование моделей.

Используя научный метод для решения проблем менеджмента, надо помнить, что любая, в том числе торговая организация — открытая система, состоящая из взаимосвязанных подсистем, поэтому второй особенностью научного подхода к управлению является систематизированная направленность, а третьей — моделирование — использование моделей.

Упрощая реальность, она дает возможность увидеть и понять внутренние отношения, жизненные ситуации, к которым модель применяется. При моделировании нередко возникают общие проблемы: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, слабое применение на практике, чрезмерная стоимость.

Однако, число разнообразных конкретных моделей почти так же велико, как и число проблем, для решения которых они были разработаны. Рассмотрим некоторые модели.

Модель Портера в маркетинге — имеет вид U-образной кривой. Она доказывает, что вопреки кривой обучения (модель, описывающая обратную зависимость относительного уровня издержек от доли, которую организация занимает на рынке; описывается гиперболической функцией и является обоснованием маркетинговой стратегии завоевания рынка), малая организация может обеспечить такой же высокий уровень эффективности, что и организация, занимающая большую долю рынка. Происходит это благодаря сконцентрированной маркетинговой стратегии: сосредоточению всех ресурсов в малой рыночной нише, разработке уникального товара или уникального способа реализации товара, высокому уровню сервиса, антизатратному режиму, конкурентоспособным ценам.

Аналоговая модель — представляет исследуемое явление или процесс аналогом, который ведет себя как реальный. Например, организационная схема, выстраивая которую менеджер наглядно видит цепи прохождения команд и формальную зависимость между сотрудниками и их деятельностью. Это более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры организации (особенно крупной), чем составление перечня взаимосвязей всех сотрудников.

Имитационное моделирование — конкретное обозначение процесса создания модели и ее экспериментальное применение для определения реальной ситуации. Например, специалист по маркетингу может создать модели для имитации ожидаемого объема сбыта в связи с изменением цен

или рекламы продукции (услуги). Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования из-за слишком большого числа переменных, трудностей математического анализа определенных зависимостей между переменными, высокого уровня неопределенности, затруднений трансляции с языка программирования на компьютерный язык.

Организационно-распорядительные методы иногда называют административными методами, включающими пять основных способов административного воздействия:

1. Организационные действия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной организации: устав, договор, организационная структура управления, положения о структурных подразделениях, организация рабочих мест, штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка. Эти документы (кроме устава) вводятся в действие приказом руководителя организации, обязательны для всех сотрудников, а их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий.

2. Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей менеджмента, соблюдение внутриорганизационных нормативных документов, поддержание системы управления в заданных параметрах посредством прямого административного регулирования: приказы, распоряжения, указания, целевое планирование, организация и координация работ, мотивирование труда, контроль исполнения.

3. Инструктирование — метод руководства, основанный на передаче подчиненному правил выполнения должностных операций. При инструктировании органически сочетается административное предписание и обоснованный совет руководителя по выполнению порученного задания. Формальное инструктирование в схеме отношений «руководитель-подчиненный» часто не достигает цели из-за разрыва между словом и делом.

4. Наставление — метод однократного применения со стороны руководителя потому, что, если он пытается повторно наставлять, то теряет авторитет.

5. Дисциплинарная ответственность и санкции в случае нарушения трудового законодательства.

Однако, не очень четкая стратегия развития организации, отсутствие современного эффективного маркетинга, недостаток корпоративной культуры привели к появлению негативных проявлений административного воздействия на коллектив и уменьшению общего эффекта от применения административных методов. Одновременно повысилась эффективность социально-психологических методов менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите взаимосвязь организационных и распорядительных методов управления.

2. Опишите в примерах распорядительные методы управления в цепочке: руководитель – подчиненный.

Основная цель 3-го вопроса: Исследовать со студентами социально-психологические методы управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Перечислит и опишет все социально-психологические методы управления.

2. Опишет психологические способы и методы воздействия менеджера или руководителя на подчиненных.

3-ий ключевой вопрос: Социально-психологические методы

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на личностные отношения, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Социально-психологические методы основываются на использовании моральных стимулов к труду и формировании положительного социально-психологического климата в коллективе.

Эти методы позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Социально-психологические методы — это способы исследования, целью которых является изучение социального развития, прежде всего связей людей, отношений между ними и социальными общностями в их социальной деятельности, специфических психологических особенностей человеческого характера, социокультурных условий, своеобразия образа жизни, охраны здоровья населения, окружающей среды и многого другого.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов социально-психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, «плацебо», порицание, командование, обманутое ожидание, "взрыв", метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Внушение представляет психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм (мафиозные группы, бандформирования и др.).

Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение — позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии. В советский период для побуждения к труду широко использовались такие формы, как занесение на Доску почета, вручение Почетной грамоты, присвоение звания "Победитель соревнования", "Ударник труда" и др.

Принуждение — крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, несчастным случаям, гибели людей.

Осуждение — прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива. Например, товарищеский суд в кинофильме "Афоня" превратился из осуждения в фарс.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих

отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является вариантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятельность, попытка хищения).

Метод «Плацебо» стоит на грани двух главных методов воздействия — принуждения и убеждения. Плацебо давно используется в медицине как прием внушения. Суть его заключается в том, что врач, прописывая больному какое-нибудь индифферентное средство, утверждает, что именно оно даст нужный эффект. Психологический настрой больного на благоприятное воздействие прописанного лекарства часто приводит к положительному результату. На производстве плацебо — это пример поведения авторитетного лица, когда работникам с легкостью демонстрируют какие-либо действия, преодолевая боль, чрезмерную усталость, страх высоты и т. п. Видя это, работники могут с такой же легкостью повторить показанные действия, не испытывая при этом неприятных ощущений. Если же наблюдатели заметят, что демонстрация осуществляется через силу, то эффекта не будет. Вообще, эффект плацебо удерживается лишь до первой неудачи, пока работники не поймут, что ритуальные действия, которые они так скрупулезно выполняли, не имеют под собой реальной почвы.

Порицание обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: "он один из нас". В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое "Я", он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: "Прекратите!", "Перестаньте нервничать!", "Замолчите!" и т.д. — направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: "Идите!", "Принесите!", "Выполняйте!" и т.д. - нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

Обманутое ожидание эффективно в ситуации напряженного ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею.

"Взрыв" — прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Она подробно описана

в художественной литературе (герои романов В. Гюго "Отверженные", А. Дюма "Граф Монте-Кристо" и др.). Применение "взрыва" требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вызывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.

Метод Сократа основан на стремлении оградить собеседника от того, чтобы тот сказал "нет". Как только собеседник скажет "нет", его очень трудно повернуть в обратную сторону. Метод назван именем древнегреческого философа Сократа, который часто пользовался им, стараясь вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать "да". Как мы знаем, Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

Намек — прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намека может быть совет. Сущность намека состоит в том, что он апеллирует не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации конкретного настроения. Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: "Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне подавали такие намеки?"

Комплимент нередко смешивают с лестью. Если сказать человеку: "Как складно вы говорите!", то это польстит ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от нее. Французская пословица гласит: "Лесть — это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает". Комплимент никого не обижает, он всех возвышает. Лесть проста и понятна. Комплимент же наталкивает человека на размышления, на догадку. Предметом лести являются люди и их качества, а предметом комплимента — вещи, дела, идеи и т.д., косвенно относящиеся к людям. Если сказать уже немолодой женщине: "Как вы молодо выглядите", — это может ее обидеть. Если сказать так: "Мы не виделись несколько лет, а Вы прекрасно выглядите", — это будет комплимент.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает более сильное действие, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: "Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите качество, то Вы достигнете превосходных результатов". Однако такая похвала опытному работнику может быть воспринята как обида, и его успехи лучше отметить в торжественной обстановке перед всем коллективом.

Просьба является весьма распространенной формой общения между коллегами, молодыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Просящий обращается за

советом, помощью, инструкцией к другому сотруднику, когда сомневается в формах и методах выполнения работы или не в силах ее сделать самостоятельно. Просьба руководителя является эффективным методом руководства, т.к. воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважение к его личности.

Совет — психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых сотрудников и опытных руководителей.

Вопросы для обсуждения:

1. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

- Относится ли понятие «мотивация» только к исполнителям?
- Может ли применяться сдельная система оплаты труда для работников ремонтных служб?
- Экономические методы управления включают только оценку личного труда исполнителя.
- Организационные методы управления основаны на анализе типовых ситуаций в деятельности фирмы.
- Распорядительные методы применяются в конкретных ситуациях с указанием конкретных исполнителей.
- Распоряжение главного инженера завода о выводе из эксплуатации конкретного неисправного станка относится к организационным методам управления.
- При мотивировании исполнителя следует учитывать его личные особенности.

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
7. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
8. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.

ЛЕКЦИЯ 15. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА.

Ключевые вопросы:

1. Эффективность управления.
2. Показатели эффективности управления.

Основные понятия и выражения: управленческий аппарат, экономическая эффективность, социальная эффективность, социально-экономическая эффективность, оценка должности, оценка заслуг, эффективное планирование, количественные потребности в персонале, плановая численность рабочих – повременщиков, операционная система, эффективность операций, управление производством.

Основные проблемы темы:

1. Эффективно работающий менеджер положительно влияет на эффективное функционирование организации. Каковы способы оценки эффективности менеджмента в организации наиболее важны?
2. Управление производством должно носить комплексный характер. Каковы пути повышения эффективности менеджмента?

Цель лекции: Показать студентам способы оценки эффективности менеджмента в организации. Показать пути повышения эффективности менеджмента.

Основная цель 1-го вопроса: Раскрыть студентам основные стороны оценки эффективности управления.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Опишет основные обязанности управленческого аппарата.
2. Даст характеристику видам эффективности.

1-ый ключевой вопрос: Эффективность управления

В обязанности управленческого аппарата организации входит достижение поставленных целей имеющимися средствами самым эффективным способом. Эффективно работающий менеджер – тот, который достигает выполнения поставленных целей в отведенное для этого время.

Главная проблема оценки эффективности заключается в том, что она может быть выражена как мера в сравнении с некоторыми другими способами работы.

При определении эффективности или эффективного использования средств, мы должны учитывать, что может быть множество стандартов для ее измерения, каждый из которых может иметь одинаково важное значение.

Сущность работы управляющего состоит в её эффективности. Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от руководителя, от его способностей. Эффективность управления – в широком смысле - соотношение результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на управление или полных затрат организаций, предприятий; в узком смысле - соотношение результатов деятельности органов, подразделений,

работников управления (количества принятых решений, расчетов и т.п.) и затрат на их достижение.

Существует три вида эффективности:

– Экономическая – **соотношение экономических результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на их достижение.**

– Социальная – **соотношение социальных результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на их достижение.**

– Социально-экономическая – **соотношение экономических и социальных результатов деятельности организации, предприятий и затрат на их достижение.**

Основным показателем эффективности труда руководителя как организатора и воспитателя является результаты труда коллектива в целом и каждого члена в отдельности. Они измеряются различными производственно-экономическими показателями, на которые сказывают влияние технические, экономические и организационные решения. При характеристике эффективности работы руководителя нельзя ограничиваться только производственно-экономическими показателями труда. Эти показатели выражаются через социально-психологические факторы. Таким образом, результатом эффективности работы руководителя являются производственно-экономические и социально-психологические показатели.

К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность руководителя, можно отнести такие, как: совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическая совместимость) коллектива, психологический климат.

Эффективность управленческой деятельности зависит от способностей руководителя. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчинённых, слабый руководитель слабых. В первом случае можно говорить о положительной, а во втором – об отрицательной самоорганизации управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой – от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной самоорганизацией. Каждого руководителя и специалиста можно оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель и специалист более высокой квалификации.

Умение улучшать функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчинённых. Он старается не привлекать слабых подчинённых к решению

сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в «нестандартных» ситуациях, опираясь на автократические методы руководства.

Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях. Это заметно снижает эффективность управления в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируются в низкое качество управления персоналом.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом способности менеджера могут повлиять на эффективность управления? Приведите примеры.

2. Какие способы оценки эффективности деятельности подчиненных вы можете привести?

Основная цель 2-го вопроса: Объяснить студентам показатели эффективности управления в формулах, а также создание операционной системы управления персоналом.

Идентифицируемые учебные цели:

1. Выразит в формулах основные показатели эффективности управления.

2. Опишет процесс создания и функционирования операционной системы управления персоналом.

2-ой ключевой вопрос: Показатели эффективности управления

Одним из возможных способов является использование производительности труда для расчета эффективности. Это предполагает определение достигнутого реального выпуска продукции и деления его на ресурсы, необходимые для его производства.

Повышение производительности

В большинстве случаев, организация стремится поддерживать или повышать объем производства и услуг, повышая производительность.

Повышение производительности заключается в сокращении использования не связанных с производством ресурсов. Затраты, например, можно снизить с помощью сокращения рабочей силы, необходимой для производства определенного объема выпуска.

Проблемы производительности

С повышением производительности появляется множество преимуществ. Повышение производительности, по-меньшей мере как это кажется, является ключом к успеху в бизнесе. К сожалению, рост производительности не всегда означает, что производитель может увеличить объем продаж на такую же величину.

Потенциально возможно повысить производительность любых производственных ресурсов организации. Можно использовать высококачественное сырье, внедрять новые передовые методы работы, приобретать новые станки или внедрять новые технологии. Можно побуждать работника трудиться усерднее. Некоторые работодатели выплачивают премии за увеличение производительности. Другие угрожают увольнением. Тем не менее, очень сложно заставить людей работать все усерднее и постоянно повышать производительность труда такими способами, так как существуют пределы физиологических возможностей, и никакие премии и угрозы не заставят их работать лучше.

Показатели, измеряющие уровень работы.

Управленческий аппарат часто стремится сопоставить относительную эффективность различных отделов организации, обнаружить слабые стороны и попытаться найти пути исправления этой ситуации. В магазинах, например, можно определить уровень продаж или оборота продукции, приходящихся на метр полки. Более быстрая оборачиваемость продукции может означать более эффективное и прибыльное использование полочного пространства.

Основной системой, которая применяется в организациях для оценки использования ее ресурсов, являются бюджет и бюджетный контроль. В каждом бюджете содержатся планы по использованию ресурсов на будущий год или на некоторые другие периоды времени. Каждый вид ресурсов может быть обозначен в бюджете: рабочая сила, сырье, материалы и т. д. Все пункты даны в денежном выражении, чтобы их можно было сравнивать.

Одной из проблем, с которой приходится сталкиваться управлению, является проблема оценки деятельности рабочей силы. Организации необходима система оценки выполненной человеком работы и определение возможного размера награды для поощрения.

Существует две основные системы:

- Оценка работы, где оценивается должность или пост.
- Оценка заслуг, где оценивается значимость выполненного или заслуга.

Оценка должности

Организация должна определять и оценивать должность и стремится подкреплять ее соответствующей зарплатой. Существует много способов оценки, но все имеют свои недостатки. Двумя основными способами являются:

- ранжирование;
- присвоение баллов.

Оценка заслуг

В данном случае оценивается каждый работник и определяется уровень его работы. Но здесь существуют определенные трудности. Например, два человека выполняют одинаковую работу с одинаковой зарплатой, но имеют разные подходы к работе. Деятельность одного может расцениваться менеджером как удовлетворительная, другого - замечательной. Если только не существует количественных показателей, как например, число

производимых единиц в день, такое сравнение можно считать лишь результатом субъективного отношения менеджера.

Проблема состоит в определении объективного способа оценки работы. Оплата труда должна осуществляться не по прихоти человека. Некоторые организации определяют набор критериев, по которым деятельность человека каждый год оценивается.

Оценку должности и заслуг можно назвать попыткой определить '*справедливую оплату труда за день*'.

Более эффективное использование времени

Джек Фалви, американский консультант по менеджменту, утверждал, что, к сожалению, большинство людей получают должность менеджера благодаря усердной работе. Если они привыкли работать сверх нормы, то они думают, что должны продолжать работать в таком же духе и когда становятся менеджерами. Однако дело не в том, сколько времени затрачено, а как оно используется. Более эффективное использование времени может быть достигнуто с помощью планирования. Эффективное планирование позволяет добиться более эффективного использования времени.

Эффективное планирование

Эффективное планирование деятельности позволяет контролировать время.

Что такое планирование? Планирование - это заблаговременное решение того, что необходимо сделать, когда это сделать, как это сделать и кто будет это делать. Неэффективное планирование приносит элемент бесцельности и, следовательно, ущерба так необходимых функций менеджера.

У менеджера должно быть четкое представление о том, чего он хочет добиться за определенный промежуток времени. Эффективное планирование состоит в формулировке целей, которые должны быть четко определены и измеримы, установление приоритетов в выполнении поставленных задач, составление плана достижения этих целей, определении способа измерения прогресса или успеха, согласно установленным стандартам и установлении срока на выполнение всего плана.

Эти принципы имеют отношение, как к краткосрочному, так и к долгосрочному планированию.

Решение задач согласно их приоритетности должно вести к эффективному достижению целей, которые тоже в свою очередь должны быть расставлены согласно их приоритетности.

При принятии решений о выполнении кратковременных задач, менеджерам прежде всего необходимо оценить то, как они используют свое время, затем прекратить действия, ведущие к неэффективному использованию времени и вновь спланировать свой ежедневный график согласно расставленным приоритетам.

- Управление временем.
- Составление расписания работ.
- Разработка графика выполнения задач

Эффективное делегирование позволяет менеджеру экономить время, так как ему не приходится самому решать все вопросы, необходимые для достижения целей.

Хотя полномочия для выполнения работы можно делегировать, ответственность за результаты лежит на руководителе. Необходимо отметить, что без власти не может быть делегирования.

Делегирование управленческих задач подчиненным позволяет последним получить возможность обучения и приобретения опыта. Таким образом, делегирование представляет собой способ обучения и развития возможностей персонала.

Делегирование можно сделать более эффективным, если:

- обучить подчиненного выполнению работы менеджера в разных сферах деятельности, не выдвигая совершенство в качестве самоцели
- разработать руководство по делегированию и планированию
- остерегаться обратного делегирования

Подчиненные могут быть не в состоянии справиться с обязанностями так, как это делает менеджер, но если они могут выполнить работу не ниже требуемых стандартов, ее нужно делегировать. Подчиненные могут улучшить свою работу, если им предоставить возможность обучения на практике. Им необходимо четко определить задачи, предоставить сроки выполнения. Таким образом, менеджер сможет не перегружать работника, которому делегировано выполнение определенных функций в компании.

Рассмотрим некоторые методы расчета количественной потребности в персонале. Например, в зависимости от достигнутого уровня численности при базисной производительности труда и планируемого объема продукции она определяется по формуле:

$$Ч_{пл.} = Ч_{баз.} \times Y_{o.п.},$$

где $Ч_{баз.}$ — численность работников за предыдущий период;

$Y_{o.п.}$ — индекс объема продукции.

В экономической литературе предлагается определять плановую численность персонала по формуле:

$$Ч_{пл. \text{ персонала}} = \frac{\sum_i^k Ц_i Q_i(пл.)}{\bar{W}_0},$$

где $Ц_i$ — оптовая цена каждого изделия;

$Q_i(пл.)$ — плановый объем каждого изделия;

\bar{W}_0 — средняя годовая выработка в базисном году;

K — количество наименований изделий на планируемый год.

Для расчета плановой численности рабочих-сдельщиков применяются следующие формулы:

$$\text{Чпл. рабочих-сдельщиков} = \frac{\text{Производственная программа в нормо-часах}}{\text{Ср. число часов работы на 1 рабочего в год по плану}} \times \text{К пересчета явочной численности в списочную}$$

$$\text{Чпл. рабочих-сдельщиков} = \frac{\text{Производственная программа в (чел-часах)}}{\text{Ср. число часов работы на 1 рабочего} \times \text{Индекс выполнения норм}}$$

Плановая численность рабочих-повременщиков или служащих рассчитывается по следующей формуле.

$$\text{Ч}_{\text{пл.}} = \frac{\text{Число машин (агрегатов)} \times \text{коэффициент загрузки}}{\text{Норма обслуживания}} \times \frac{\text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную}}$$

Предлагается другой метод расчета плановой численности персонала на основе количества рабочих мест и коэффициента загрузки оборудования по следующей формуле:

$$\text{Чпл.} = \text{Число рабочих мест} \times \text{Коэффициент загрузки} \times \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную}$$

Операционная система включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду. Полная система производственной деятельности организации называется операционной системой, она состоит из трех подсистем:

- **Перерабатывающая** подсистема выполняет производственную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты.

- **Подсистема обеспечения** не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы.

- **Подсистема планирования и контроля** получает от перерабатывающей подсистемы информацию о состоянии системы и незавершенном производстве. Информация поступает из внутренней среды организации: о целях, политике, основных направлениях и других внутренних параметрах. Информация о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, правительственных нормативных актах и других факторах поступает из внешней среды. Эта подсистема должна обработать этот объем информации и выдать решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема.

Многочисленные обязанности менеджеров можно разбить на три основные группы:

- **Разработка и реализация общей стратегии и направлений** операционной деятельности организации.

- **Разработка и внедрение операционной системы**, включая разработку производственного процесса, решение о месторасположении производственных мощностей, проектирование предприятия, проектирование продукта, введение стандартов и норм выполнения работ.

- **Планирование и контроль** текущего финансирования системы.

Эффективность операций - это рыночная стоимость произведенных выходов, деленная на общую величину затрат организации на израсходованные входы. Рыночная стоимость выходов определяется как количеством единиц произведенных выходов, так и целым рядом других факторов:

1) Соответствие ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг существующему на них спросу.

2) Своевременность производства выхода, учет характера спроса и обязательств по доставке потребителям.

3) Гибкость производственной системы при удовлетворении различных требований индивидуальных потребителей.

Операционные системы можно **классифицировать** разными способами. Существует **двухмерная классификация**, основанная на характере выхода и типе используемого процесса переработки ресурсов.

Типы процессов переработки:

- **Проектный.** Отличительной характеристикой систем, ориентированных на проекты, является то, что каждая единица конечной продукции уникальна по конструкции, выполняемым задачам, местоположению или по каким - либо другим важным признакам. Процесс производства при этом имеет единичный, неповторяющийся характер. Все ресурсы операционной системы в данный момент времени направляются на реализацию одного или нескольких проектов.

- **Мелкосерийный.** Отдельные подразделения, цеха или участки специализированы на выполнении различных операций. Объекты переработки проходят через систему единицами или небольшими группами.

- **Массовый.** Выдает большие объемы относительно стандартизированных выходов. Время прохождения единицы продукции через систему относительно мало. Производственные ресурсы системы могут быть упорядочены в некоторой последовательности и образуют технологическую линию - поток, проходящий через всю систему.

- **Непрерывный.** Производит значительные объемы однородного выхода. Ресурсы, поступающие на вход системы, непрерывным потоком проходят через нее, превращаясь в продукт на выходе.

Для оптимизации деятельности организации необходимо обеспечить **эффективное управление** этими **отношениями**. Операции зависят от инженерной функции, которая обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей и процессов. Инженерная функция должна получать от производства ответную информацию по проблемам, связанным с конструкцией изделий. Маркетинг должен обеспечить надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы. Операционная функция зависит от финансовой функции. Для того чтобы предоставить капиталы в нужное время и в нужных объемах, финансовой службе нужно получить от операционных подразделений информацию о планах производства и развития. А также

текущие данные, чтобы оплатить труд работников, заплатить поставщикам, выставить счета потребителям, вести учет наличных материально - технических запасов и финансовую отчетность. Функция трудовых ресурсов несет ответственность за вербовку, отбор и обучение кадров для работы в операционной системе. Операционные подразделения должны информировать кадровую службу о потребности в рабочей силе с указанием количества и квалификации.

Проектирование изделий должно быть нацелено на удовлетворение потребностей покупателей. Для анализа конкретных требований потребителя к данному изделию разработчик должен рассмотреть относительную значимость следующих критериев проектирования изделий:

- Стоимость.
- Экономичность эксплуатации.
- Качество.
- Размер, мощность или прочность.
- Срок службы.
- Надежность в эксплуатации.
- Требования к обслуживанию.
- Универсальность использования.
- Безопасность эксплуатации.

Для того чтобы получить нужные характеристики изделия, разработчик в ходе проектирования должен сделать выбор вариантов в следующих областях:

- Размеры и формы.
- Материалы.
- Соотношения стандартных и специфических элементов.
- Избыточные компоненты для повышения надежности.
- Элементы безопасности.

Чтобы обеспечить нужные характеристики процесса, разработчик должен сделать выбор вариантов в следующих областях:

- Тип перерабатывающей системы.
- Собственное производство или приобретение некоторых комплектующих изделий.
- Выполнение некоторых задач своими средствами или передача их субподрядчикам.
- Методы переработки.
- Степень механизации и автоматизации.
- Степень специализации труда рабочих.

Эффективность работы служащего с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего.

При заданной технологии необходимая предприятию численность персонала определяется программой выпуска продукции нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительностью рабочего года:

$$L = \frac{\sum_k P_k H_k}{F},$$

где L — норма численности персонала данной группы (профессии, уровня квалификации); P_k — плановый годовой объем продукции k -го вида; H_k — норма затрат рабочего времени персонала данной группы на единицу продукции k -го вида; F - годовой фонд времени одного сотрудника данной группы.

Численность персонала, установленная по формуле корректируется исходя из ситуации на рынке труда, т. е. в соответствии с соотношением спроса и предложения по различным группам персонала.

Следующий шаг в создании разработки операционной системы предусматривает принятие решений по размеру производственных мощностей, их месторасположению и проектированию материально - технических объектов, предприятий.

Следующим шагом после определения производственной мощности и места расположения предприятия при **создании операционной** системы будет проектирование самого **предприятия**. Эта задача сводится к определению конфигурации предприятия, т.е. размера и формы строения и расположения производственных ресурсов внутри его. При проектировании производственных предприятий в зависимости от типа **перерабатывающей подсистемы применяют три основных вида планировочных решений**:

- **Линейная или поточная**, планировка применяется в массовом производстве или в системах с непрерывными процессами, где каждое выпускаемое изделие проходит одни и те же операции обработки. Производственные ресурсы располагают в виде последовательности рабочих мест в соответствии с теми операциями, которые требуются для выпуска готового “продукта”. **Основная проблема** при такой планировке заключается в **правильном распределении нагрузки на рабочие места** во избежание образования узких мест.

- **Фиксированная позиционная планировка** в основном реализуется **при выполнении проектов**. Изделие или потребитель при этом неподвижны, к месту работы по мере необходимости подаются различные производственные ресурсы. Такие планировки носят временный характер, и их сохраняют лишь до окончания работы над проектом. Проблема при этой планировке заключается в том, чтобы расположить производственные ресурсы таким образом, чтобы они не мешали друг другу.

Проектирование работ включает точное определение содержания каждого вида работы в организации и косвенно - порядок распределения работы в ней.

Нормирование труда заключается в определении времени, требующегося для выполнения той или иной работы. Нормы времени имеют большое значение как в сфере материального производства, так и в сфере предоставления услуг. Нормы времени используются при планировании и

оценке загрузки оборудования, разработке календарных планов и оценке людей, занятых в производстве, т.е. нормы времени позволяют планировать работу персонала, оборудования и оценить труд работников.

Вопросы для обсуждения:

1. С помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность управления?
2. Перечислите основные меры по повышению эффективности менеджмента в организации.

Основная литература к теме:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов С-Пб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
7. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.
8. Менеджмент: основы организации. Смолкин А. М. 2000 г.
9. Практический менеджмент. Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. 2000 г.
10. Управление персоналом современной организации. Шекшня С. В. 1997 г.

Практикум

Методические указания для подготовки к семинарским и практическим занятиям по дисциплине "Менеджмент"

Данные методические указания помогут студентам более целенаправленно готовиться к семинарским и практическим занятиям. В настоящей разработке дается часовое распределение тем курса между различными формами семинарских и практических занятий (без учета индивидуальных занятий и самостоятельной работы студентов).

Начинать изучение каждой темы необходимо с внимательного прослушивания лекций и записи наиболее существенных положений. В ходе дальнейшей подготовки к практическим занятиям необходимо прочитать рекомендуемую литературу и уяснить основные категории и понятия по каждой теме.

Методические указания включают формы проведения семинарских занятий, задания, список необходимой литературы для подготовки к занятию.

Для практического закрепления теоретического материала предусмотрено выполнение ряда практических работ.

Семинар 1. Предмет и метод науки управления. Сущность и принципы менеджмента.

Цель занятия: дать основные понятия менеджмента как научного направления. Показать значимость развития менеджмента в современных рыночных условиях Узбекистана.

Обсуждаемые вопросы

1. Понятие менеджмента. Задачи менеджмента.
2. Виды менеджмента.
3. Взаимосвязь менеджмента и управления.
4. Необходимость изучения теории и внедрения менеджмента в деятельность предприятий в Узбекистане.
5. Сформулируйте главные направления работы менеджера.

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 2. Основы системного подхода в управлении. Эволюция менеджмента. Методологические основы менеджмента в Узбекистане.

Цель занятия: дать основные представления о школах и направлениях в изучении менеджмента. Показать вклад каждой школы в изучение науки об управлении.

Обсуждаемые вопросы

1. Основные подходы к изучению менеджмента и науки управления.
2. Проанализируйте шесть направлений деятельности администрации производственной организации, разработанных Анри Файолем.
3. Научная школа в управлении.
4. Административная школа управления.
5. Школы человеческих отношений.
6. Ситуационный подход, системный подход, процессный подход в управлении: представители и направления.

Практическая работа

I. Изучив материал по истории развития науки и практики управления по направлениям, школам и концепциям менеджмента, подготовьте для последующего обсуждения краткие доклады по следующим вопросам:

1. Становление и развитие менеджмента в США.
2. Особенности и основные черты японского менеджмента.
3. Развитие менеджмента в Узбекистане.

II. Проведите сравнительный анализ подходов к менеджменту. Результаты оформите в виде нижеприведённой таблицы.

Подходы к менеджменту	Представители	Положительные черты	Недостатки
Школа научного управления			
Административная школа			
Школа человеческих отношений			
Школа количественных методов			
Процессный подход			
Системный подход			
Ситуационные подходы			

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 3. Понятие и виды организации. Общие характеристики организации. Формальные и неформальные организации. Цели организации и их классификация. Внутренняя и внешняя среда организации.

Цель занятия: Дать студентам представления о принципах организаций и факторах, определяющих развитие организации как системы.

Обсуждаемые вопросы

1. Понятие организации. Общие черты организации.
2. Основные черты и виды организации.
3. Способы создания организации.
4. Цели организации и их классификация.
5. Понятие и характеристики внутренней среды организации.
6. Понятие и характеристики внешней среды организации.

Практическая работа

I. Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Можно ли организацию рассматривать как производственную и экономическую систему? В чём отличие этих понятий?
2. Что представляет собой внутренняя среда организации? Каковы её функциональные области?
3. Каковы характерные черты и состав внешней среды организации?
4. Сформулируйте основные требования к современным организациям.
5. По каким причинам образуются и развиваются неформальные коллективы?

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 4. Организация взаимодействия и полномочия.

Цель занятия: Показать на практике разницу между полномочиями и властью. Объяснить необходимость применения процесса делегирования.

Практическая работа

Дайте письменный ответ на вопросы (2 любых вопроса)

1. Делегирование полномочий и распределение ответственности в системе менеджмента.
2. Линейные и аппаратные полномочия.

3. Права, обязанности и ответственность должностных лиц.
4. Эффективная организация распределения полномочий.
5. Препятствия к эффективному делегированию полномочий.

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 5. Управление деятельностью человека в управлении группой.

Цель: Показать значимость управления деятельностью человека.

Обсуждаемые вопросы:

1. В чем заключается различие управления человеком и управления группой?
2. Управление неформальной организацией.
3. Модель Хоманса.
4. Управление трудовыми ресурсами.

Практическая работа

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. В жизни человека принято выделять следующие 5 этапов, которые проходят большинство работающих людей:

Этап 1	от 20 до 25	Власть	Начало карьеры
Этап 2	от 25 до 30	Власть и влияние	Завершение образования, приобретение прочных и необходимых профессиональных знаний и практического опыта
Этап 3	от 30 до 45	Лидерство, власть и влияние	Всесторонний анализ своей деятельности и достижений, поиск возможностей для дальнейшего служебного роста
Этап 4	от 45 до 55	Власть, лидерство и влияние	Постепенное снижение деловой активности, подведение итогов своей деловой карьеры

Этап 5	от 55 до 70	Утрата лидерства и власти, уменьшение влияния	Переход к нерабочей жизни, выход в отставку
--------	-------------	---	---

Что, по Вашему мнению, необходимо, чтобы продлить власть и лидерство, трудовую активность в целом?

2. Какой из стилей руководства позволяет оптимально и быстро решать возникающие трудности в отношениях между сотрудниками?

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 7. Организация как функция менеджмента. Планирование в менеджменте. Мотивация в менеджменте. Контроль в системе менеджмента.

Цель: На практике применять теоретические знания о сложности процесса планирования. На практике применять теоретические знания о процессе мотивации. Различать различные теории мотивации и знать их основы.

Обсуждаемые вопросы:

1. Содержание функций организации.
2. Особенности и типы организации управленческой деятельности.
3. Охарактеризуйте пути реализации организации.
4. Стратегическое планирование деятельности организации.
5. Приемы, процедуры и правила разработки стратегического плана.
6. Тактическое планирование.
7. Организационные формы внутрифирменного планирования.
8. Современные теории мотивации.
9. Содержательные теории мотивации.
10. Процессуальные теории мотивации.
11. Расскажите о принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда. Что Вам ясно в них, а что – нет? Поясните Ваш ответ.
12. Попробуйте описать наиболее перспективные, с Вашей точки зрения, принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда.

13. Дайте полную характеристику процесса контроля.

Практическая работа

Предположите, что Вам поручили составление стратегического плана, установите последовательность основных этапов процесса стратегического планирования:

- а) анализ стратегических альтернатив;
- б) выбор миссии организации;
- в) диагностика внутренней среды;
- г) анализ делового и фонового окружения;
- д) выбор стратегии (формирование портфеля стратегии);
- е) оценка стратегии и корректировки;
- ж) реализация стратегии;
- з) определение целей организации;
- и) корректировка стратегии.

Охарактеризуйте каждый этап.

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 9. Информационное обеспечение. Коммуникации в менеджменте.

Цель занятия: на практике закрепить приобретенные теоретические навыки в управлении коммуникационным процессом.

Обсуждаемые вопросы:

1. Роль коммуникации в управлении.
2. Коммуникационный процесс и его этапы и элементы.
3. Межличностные и групповые коммуникации.
4. Коммуникационные барьеры и методы их преодоления.

Практическая работа

Контрольные вопросы и задания:

1. Какова потребность организации в коммуникациях?
2. Охарактеризуйте виды коммуникаций.
3. О чём свидетельствует большой объём неформальных коммуникаций?
4. Какие элементы необходимы для осуществления обмена информацией?

5. Что представляет собой информационный шум, и какие причины его вызывают?
6. Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 10. Управленческие решения в менеджменте.

Цель занятия: Доказать практическую значимость сложности принятия решений (особенно в условиях риска и неопределенности).

Обсуждаемые вопросы:

1. Роль решения в процессе менеджмента.
2. Понятие и классификация управленческих решений.
3. Этапы принятия рационального решения.
4. Понятие решения в условиях неопределенности.
5. Последствия решений: оценка и предвидение.
6. Основные факторы оптимизации решения

Практическая работа

I. Подготовьте ответы на следующие вопросы:

- Какова сущность запрограммированного и незапрограммированного решения?
- С кем согласуется и кем утверждается решение?
- Каким образом черты характера лидера влияют на характер принимаемого им решения?
- Каковы основные принципы выработки и принятия решения?

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 12. Руководство: власть, влияние, партнерство. Лидерство: стиль руководства и имидж менеджера. Управление конфликтами, стрессами и изменениями. Кадровая политика фирмы.

Цель: Знать основы и источники власти, способы и приемы практического применения власти и ее реализация.

Обсуждаемые вопросы:

1. Личное влияние и власть соотношение понятий.
2. Экономические, правовые, социальные и моральные основы власти.
3. Общая классификация стилей руководства.
4. Дайте подробную характеристику возможным стилям руководства.

Практическая работа

1. Многие полагают, что обладание властью подразумевает возможность влиять на других, навязывая им свою волю независимо от того, нравится это людям или нет. Как соотносятся понятия «власть» и «влияние»?

- 2. На основе анализа документальных данных и результатов социологического обследования выберите из 4 кандидатур на должность директора предприятия агропромышленного комплекса (АПК) наиболее достойную, используя при этом методику рейтинговой оценки.

Составьте сопроводительную записку, в которой будут перечислены все положительные стороны выбранного кандидата и указаны слабые стороны данной кандидатуры, на устранение которых ему следует обратить внимание.

Исходные данные

Предприятие АПК, для которого подбирается кандидатура на должность директора, по своим экономическим показателям является передовым. Вместе с тем, в нём большая текучесть кадров, часто возникают конфликты по производственным вопросам.

Документальные данные кандидатур на должность директора предприятия АПК приведены в таблице 1.

Таблица 1 Документальные данные кандидатур на должность директора предприятия.

Наименование	Волков Л.Н.	Иванов И.Н.	Сухотин Н.С.	Шахова Н.А.
Возраст	33	40	52	34
Занимаемая должность	Заместитель директора	Главный экономист	Главный бухгалтер	Начальник зооветеринарной службы
Образование	Высшее	Высшее	Среднее специальное	Среднее специальное
Специальность	Механизация с/хозяйства	Экономика и организация сельхоз-ного производства	Бухгалтерский учёт в с/хозяйстве	Зоотехник
Рабочий стаж (лет)	11	18	33	16

В т.ч. в АПК	11	8	33	6
Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Заведующий мастерскими, заведующий машинным двором, зам. директора	Экономист по труду, главный экономист предприятия АПК	Разнорабочий, счетовод, бухгалтер отделения хозяйства, заместитель главного бухгалтера, главный бухгалтер предприятия	Секретарь - машинистка, зоотехник, начальник зооветеринарной службы предприятия АПК
Общественная работа	Не участвует	Член совета трудового коллектива (СТК), депутат Мажилиса	Член СТК	Председатель профсоюзного комитета
Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию производства на предприятии АПК	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества "Знание"	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию бухучёта на предприятии	Нет
Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
Семейное положение	Женат, 1 ребёнок (5 лет)	Женат (детей нет)	Холост (детей нет)	Замужем, 2-ое детей (9 и 7 лет)
Состояние здоровья	Удовл.	Находился на лечении в связи с сердечно-сосудистыми заболеваниями	Удовл.	Удовл.

Результаты проведённого на предприятии социологического обследования позволили выявить следующие, наиболее типичные мнения руководителей, коллег и подчинённых о рассматриваемых кандидатурах.

Волков Л.Н.

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессиональной

подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнения вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные поручения выполняет неохотно.

Мнение подчинённых. Хороший специалист. Все важные вопросы решает только лично. С подчинёнными вежлив. Не любит решать вопросы, которые не носят производственный характер. Не пропускает и не прощает нарушений в работе.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан, замкнут.

Иванов И.Н.

Мнение руководителей. Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением у администрации районов. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчинённых. Очень отзывчивый человек. Не опекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Производственно- технологические проблемы знает слабо.

Мнение коллег по работе. Не достаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счёт правильного подбора подчинённых хорошо руководить работой, даже если не достаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Сухотин Н.С.

Мнение руководителей. Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни со временем подчинённых. Все свои решения обязательно согласовывает с выше стоящими организациями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В его отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток – большая текучесть кадров среди его подчинённых.

Мнение подчинённых. Очень много работает сам и требует того же от других. Самостоятельно работать не даёт. Отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты с ним не срабатываются, ибо ничего без своего согласия он делать не позволяет. Если он станет директором предприятия, то среди его подчинённых достойной замены ему не найти.

Мнение коллег по работе. Во всём любит оглядываться на выше стоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за своё

место. Очень суровый человек. Друзей у него практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ему решения.

Шахова Н.А.

Мнение руководителей. Знающий своё дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если она не права. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоциональна, но умеет сдерживать свои чувства в любой ситуации. Всегда поддерживает отношения с нужными ей людьми.

Мнение подчинённых. Работу свою знает отлично. Любит всё делать самостоятельно, других отвлекает лишь в том случае, если объём работ для неё слишком велик. Очень не сдержана. Часто даёт противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

Мнение коллег по работе. Хороший технолог, но слабо разбирается в экономических вопросах. Несдержанна, но когда ей это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчёркивать наличие влиятельных знакомых.

3. Ответьте на вопросы:

1. Дайте общую характеристику существенным признакам конфликтов. Поделитесь собственным опытом.

2. Какие Вы знаете формы и степени столкновения? Прокомментируйте Ваш ответ.

3. Назовите способы урегулирования конфликта и поясните их суть. Согласны ли Вы с этими способами? Поясните Вашу позицию.

4. В чем заключается основная цель управления конфликтами в организации по Вашему мнению.

5. Охарактеризуйте пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов. Какой стиль, по Вашему мнению, самый оптимальный?

6. Изложите или нарисуйте схему последовательности методики управления конфликтом через решение проблемы. Прокомментируйте эту схему.

7. Как влияет стресс на достижение целей организацией?

8. Каковы, по Вашему мнению, основные причины возникновения стресса?

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.

2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.

3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.

4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.

5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 13. Культура управленческой деятельности. Корпоративная структура управления. Эффективность менеджмента. Комплексный подход к управлению производительностью.

Цель: познакомить студентов с различными моделями организационных культур. Охарактеризовать корпоративную структуру управления.

Практическая работа

1. Система ценностей, норм и правил, разделяемых сотрудниками организации.
2. Содержание организационной культуры, ее субъективные и объективные факторы.
3. Формирование организационной культуры.
4. Модели организационной культуры.
5. Экономические и социальные аспекты эффективности.
6. Методологические принципы качественной оценки эффективности менеджмента.
7. Производительность труда и эффективность управления.
8. Отечественный и зарубежный опыт управления.

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

Семинар 14. Основные методы управления. Современные методы управления в рыночной экономике.

Цель: рассмотреть возможные методы управления персоналом в организации. Доказать практическое применение определенных методов управления.

Обсуждаемые вопросы:

1. Методы менеджмента, используемые для решения управленческих задач
2. Охарактеризуйте виды методов менеджмента (общие и специальные).
3. Раскройте сущность организационно-административных методов.
4. Перечислите формы проявления административных методов.
5. Какова сущность экономических методов управления?

б. Что представляют собой социально-психологические методы?

Практическая работа

1. Ответьте на вопросы

1. Что собой представляет аналоговая модель? Расскажите главное.
2. В чем сущность имитационного моделирования? Поясните Ваше мнение.
3. Чем, по Вашему мнению, психоанализ отличается от эмпирических методов исследования проблемы?
4. Какой из методов менеджмента Вы знаете лучше других и будете часто использовать? Почему?
5. Из перечисленных ниже методов выделите экономико-статистические, организационно-распорядительные и социально-психологические:
 1. метод экспертных оценок;
 2. эконометрические модели «затраты-выпуск»;
 3. анкетирование;
 4. психоанализ;
 5. сценарии развития;
 6. индексный метод;
 7. наблюдение;
 8. формулирование гипотезы;
 9. верификация;
 10. показатели вариации;
 11. корреляционно-регрессионный анализ;
 12. модель Портера в маркетинге;
 13. аналоговая модель;
 14. имитационное моделирование;
 15. прогнозирование;

Литература к семинару:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов СПб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К РУБЕЖНОМУ КОНТРОЛЮ

1. Предмет науки управления в системе экономических наук.
2. Теоретические и методические основы менеджмента.
3. Сущность и принципы менеджмента
4. Виды менеджмента
5. Понятие о системах и их свойствах.
6. Свойства больших систем.
7. Исторические предпосылки и периодизация в развитии менеджмента.
8. Научная школа в управлении.
9. Административная школа управления.
10. Школы человеческих отношений.
11. Ситуационный подход, системный подход, процессный подход в управлении: представители и направления.
12. Понятие организации и ее общие характеристики.
13. Формальные и неформальные организации.
14. Внешняя и внутренняя среда организации
15. Понятие организационной структуры управления. Типы организационных структур.
16. Современные организационные структуры управления
17. Делегирование, ответственность и полномочия
18. Линейные и штабные полномочия
19. Информация как предмет управленческой деятельности.
20. Коммуникационный процесс.
21. Преграды на пути коммуникаций.
22. Организационные коммуникации
23. Понятие и классификация управленческих решений.
24. Структура и процесс принятия решения.
25. Методы разработки управленческих решений.
26. Риск при принятии решений.
27. Цели организации и их классификация.
28. Понятие и характеристики внутренней среды организации.
29. Понятие и характеристики внешней среды организации.
30. Функциональная производственная структура предприятия.
31. Матричная производственная структура предприятия.
32. Проектная производственная структура предприятия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЁТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Понятие менеджмента, его роль в современных рыночных условиях.
2. Основная цель и задачи менеджмента.
3. Основные этапы развития менеджмента.
4. Основные школы управления.
5. Объект и субъект управления. Факторы, воздействующие на объект менеджмента. Управленческие отношения.
6. Методы менеджмента. Направления классификации методов менеджмента. Иерархические уровни менеджмента.
7. Принципы менеджмента. Общие принципы: применимости, системности, многофункциональности, интеграции, последовательности, ориентации на ценности, ведущего звена, эволюционизма и др. Частные принципы: плавности, мотивации, государственной законности, научной обоснованности управления и др. Организационно-распорядительные принципы Файоля.
8. Виды менеджмента. Классификация видов менеджмента по признаку объекта и содержания.
9. Инструменты менеджмента.
10. Функции менеджмента: сущность и виды.
11. Общие функции менеджмента: формирование целей, планирование, организация и контроль.
12. Технологические функции менеджмента: решения и коммуникации.
13. Социально-психологические функции менеджмента: делегирование и мотивация.
14. Понятие организации. Жизненный цикл организации.
15. Общие характеристики организации.
16. Типы организационных отношений.
17. Организационная структура предприятия, её составляющие.
18. Структура управления: сущность, основные разновидности.
19. Характеристика производственной структуры предприятия.
20. Интеграционные факторы менеджмента.
21. Миссия. Формулировка миссии. Составляющие миссии.
22. Цели организации: сущность и виды. Требования, предъявляемые к целям.
23. Согласование целей.
24. Стадии и направления процесса целеполагания.
25. Методы, конкретизирующие цели.
26. Стратегия: сущность, виды, основные компоненты.
27. Основные уровни и этапы разработки стратегии.
28. Матрица Томпсона-Стиркланда. Матрица БКГ.
29. Стратегическое управление. SWOT-анализ.
30. Планирование. Основные составляющие плана.
31. Принципы и способы планирования.
32. Этапы планирования.

33. Методы разработки планов.
34. Внутрифирменное планирование: определение, виды.
35. Организация как функция менеджмента.
36. Понятие координации и регулирования.
37. Цели и задачи регулирования.
38. Виды координации.
39. Основные роли координационной деятельности.
40. Сущность и необходимость контроля.
41. Виды контроля.
42. Этапы процесса контроля.
43. Сущность и значение делегирования полномочий.
44. Мотивация. История развития теорий мотивации труда.
45. Этапы процесса мотивации.
46. Мотивы деятельности человека: понятие, классификация.
47. Типы вознаграждения и виды мотивации.
48. Методы осуществления функции мотивации.
49. Сущность коммуникации.
50. Формальные и неформальные коммуникации в организации.
51. Процесс коммуникации: цель, этапы и стадии.
52. Типы коммуникационных стилей.
53. Управленческое решение в системе менеджмента
54. Формы управления человеком и управления группой
55. Виды и формы конфликтов. Этапы развития конфликта. Элементы конфликта. Стратегии преодоления и управления конфликтом.
56. Стили руководства.
57. Типы менеджеров по уровням управления. Черты, которыми должен обладать менеджер.
58. Факторы и тенденции эффективности менеджмента.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный (автократический) стиль руководства – стиль руководства, при котором власть сконцентрирована в руках одного руководителя, о всех делах докладывают только ему.

Адаптация - приспособление работника к содержанию и условиям труда, социальной среде. Различают: профессиональную; психофизиологическую; социально-психологическую адаптацию.

Анализ окупаемости – метод планирования, с помощью которого можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности.

Адаптивная структура (adaptive structure) – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

Административные полномочия (staff authority) – форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

Анализ внешней среды (environmental analysis) – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ временных рядов (time-series analysis) – анализ, основанный на предположении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием на то, что произойдет в будущем. Называется также проектированием тенденций.

Анализ на безубыточность (breakeven analysis) – метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

Анализ производственных операций (job analysis) – определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

Анализ содержания работы (job analysis) – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Баланс — система показателей, характеризующая какое-либо явление путем сопоставления или противопоставления отдельных его сторон. Экономические балансы обычно составляются в денежном выражении.

Балансовая прибыль — общая сумма прибыли предприятия по всем видам деятельности, отражаемая в его балансе.

Балансовый метод планирования - способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них. Балансы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

Бюджетный метод планирования – метод, с помощью которого можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала, других ресурсов.

Банкротство — понятие, означающее разорение, отказ предприятия (организации, банка) платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средства. Как правило, приводит к закрытию или принудительной ликвидации предприятия, распродаже имущества для погашения всех долгов.

Бюрократия (bureaucrasy) – тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Вероятностные управленческие решения – решения, принимаемые в условиях риска или неопределённости.

Вертикальные коммуникации – коммуникации, с помощью которых информация передаётся с высших уровней руководства на низшие.

Вертикальное разделение труда - отделение работы по координированию действий от самих действий: кто-то определяет работу, кто-то координирует, кто-то исполняет.

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определённых задач менеджмента.

Власть - способность подчинять других людей своей воле, изменять их поведение в нужную для организации сторону.

Власть в организации (authority, organisational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

Власть, основанная на вознаграждении (rewardpower) – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

Власть, основанная на принуждении (coercive power) – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Влияние (influence) – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Вмешательство в ход развития организации (OD intervention) – один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

Внешние поощрения (extrinsic reward) – сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т. п.

Внешняя неопределенность (uncertainty, environmental) – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

Внутреннее вознаграждение (intrinsic reward) – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Внешние коммуникации - это обмены информацией между организацией и её внешней средой.

Внешняя среда (окружение) организации - совокупность объектов и условий, с которыми организация взаимодействует непосредственно (деловое) или которые она должна учитывать (фоновое).

Внутренняя среда организации - совокупность взаимосвязанных ее элементов (разделение труда; технология деятельности; организационный порядок, взаимоотношения в коллективе).

Гибкая организационная структура - совокупность подразделений, которые могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новым условиям работы в результате отсутствия жесткого закрепления обязанностей за работниками и подразделениями, незначительной регламентации их деятельности, хорошо развитых горизонтальных связей.

Глобальные управленческие решения – решения, принимаемые с целью повлиять на работу организации в целом.

Горизонтальные коммуникации – коммуникации, которые связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

Горизонтальное разделение труда - разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности.

ГРИД – графическое руководство индивидуальной деятельностью, где представлены различные способы реализации полномочий руководителем.

ГОСТ РК — Государственная система стандартизации Республики Казахстан.

Делегирование - процесс передачи задач управления и определения компетенции лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

Деловая карьера - продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни. Мотивы карьеры: достижение независимости, профессионального совершенства, материального благополучия, благоприятных условий труда, власти, прочного положения, первенства и пр.

«Дельфийский» метод - способ выработки управленческого решения на основе предложений специалистов, выдвинутых ими независимо друг от друга.

Демократический стиль руководства - стиль руководства, при котором руководитель координирует работу, выступает как партнёр; имеет реальный авторитет; отдаёт распоряжения в виде просьбы; гибок в

организационных решениях; делегирует общие задачи; берёт на себя ответственность за выполнение.

Детерминированные управленческие решения – решения, принимаемые в условиях определённости, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Децентрализация - сосредоточение большинства управленческих полномочий в низовых подразделениях.

Двухфакторная модель Герцберга – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

Дивизиональная структура - совокупность самостоятельных подразделений (предприятий), входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. Виды структур: территориальная, продуктовая, рыночная, инновационная.

Дисфункциональный конфликт (dysfunctional conflict) – конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Должностные инструкции (job description) – краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Долгосрочные управленческие решения - решения, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Диверсификация производства — переход от односторонней, часто базирующейся лишь на одном продукте производственной структуры, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

Единая система конструкторской документации (ЕСКД) — комплекс государственных стандартов, устанавливающих единые, взаимосвязанные правила и положения по состоянию, оформлению и обращению конструкторской документации, применяемой в промышленности.

Единая система технологической документации (ЕСТД) — комплекс мероприятий, устанавливающий единые взаимосвязанные правила, нормы, положения формирования, комплектации и обращения, унификации и стандартизации технологической документации.

Единая система технологической подготовки производства (ЕСТП) — установленная ГОСтами система организации и управления технологической подготовки производства.

Единоначалие (unity of command) – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Знак соответствия (для сертификации) — защищенный в установленном порядке знак, применяемый или выданный в соответствии с правилами системы сертификации. Указывает, что данная продукция, процесс или услуга соответствуют конкретному стандарту или другому нормативному документу.

Завершение конфликта - полное его окончание по любым причинам.

Задача управленческая - совокупность требований предпринять в конкретной ситуации определенные действия, заранее установленным способом в оговоренные сроки.

Законная власть (legitimate power) – влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

Закон эффекта (law of effect) – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

Запрограммированное решение (decision, programmed) – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

Заключительный контроль - контроль, цель которого - помочь мотивации в дальнейшей деятельности, не допускать ошибки в будущем.

Звено управление - организационно обособленная должность или подразделение, обладающие необходимой материально-технической базой для выполнения административных функций.

Испытание — техническая операция, заключающаяся в установлении одной или нескольких характеристик данной продукции, процесса и услуги в соответствии с установленной процедурой.

Иерархическая структура (tall structure) – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей Маслоу (Maslow's hierarchy of needs) – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Изучение методов организации труда (methods study) – анализ всех составляющих производственных операций для определения возможности их совершенствования.

Иерархия полномочий - распределение полномочий по уровням управления и установление рангов каждого участника управленческой структуры.

Инструмент менеджмента - совокупность моделей и методов, используемых для решения задач менеджмента и их информационного, организационного и методического обеспечения.

Интрига - нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена.

Инцидент - событие, дающее толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения.

Итоговое вознаграждение - вознаграждение за конечные или промежуточные (за период) результаты деятельности.

Итоговый контроль - способ анализа и оценки результатов выполнения планов. Его данные служат основой поощрения.

Кадры - штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Канал связи – средство передачи информации.

Клика - группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата реальной власти в организации.

Качество продукции — совокупность полезных потребительских свойств продукта труда, определяющих его способности удовлетворять определенные потребности человека и общества.

Квалификационная характеристика {job description) – краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

Классическая школа управления (classical school of management) – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Коммуникация, общение (communication) – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

Контролирующий орган (для сертификации) — орган, осуществляющий по поручению органа по сертификации инспектирующую деятельность.

Концентрация производства — сосредоточение выпуска продукции на крупных предприятиях.

Комбинирование — одна из форм обобществления производства, заключающаяся в технологическом сочетании взаимосвязанных разнородных производств в одной или различных отраслях промышленности в рамках одного предприятия – комбината.

Коммерческая тайна предприятия — не являющиеся государственными секретами сведения, связанные с производством, технологической информацией, управлением финансами и другой деятельностью предприятия, разглашение которых может нанести ущерб его интересам.

Компания — образуемое на базе паевого капитала объединение предпринимателей, являющееся юридическим лицом. Разновидности: акционерное общество, компания с ограниченной ответственностью и др.

Кооперирование — процесс установления прямых длительных хозяйственных связей по совместному изготовлению конечного продукта.

Конкурентоспособность — способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания продукции на высоком качественном уровне.

Конкуренция — элемент рыночного механизма, связанный с формированием хозяйственных пропорций на основе соперничества предприятий, фирм за лучшие и более выгодные условия приложения капитала, реализации продукции и услуг.

Коэффициент сменности — показателей степени загрузки оборудования по времени; определяется как отношение отработанных за сутки машино-смен ко всему установленному оборудованию.

Коллектив - группа лиц, психологически признающих друг друга, придерживающихся общих культурных традиций и норм поведения, объединенных совместной целью и взаимодействующих ради ее достижения.

Коллективное управление - выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

Команда управленческая - коллектив высококвалифицированных специалистов разных направлений, характеризующийся тесным сотрудничеством и взаимопомощью, работающий совместно над решением тех или иных проблем.

Коммуникация - взаимодействие звеньев управленческой структуры (обмен информацией между ними). Бывает информационным, административным, техническим и осуществляется как непосредственно, так и опосредовано.

Коммуникационный канал - «линия связи» между субъектами управления. Характеризуются направленностью (односторонняя или двусторонняя), пропускной способностью, величиной потерь информации. Может быть горизонтальной, вертикальной, диагональной; формальной и неформальной.

Контроль - деятельность по формированию стандартов управления, проверке и оценке их исполнения, осуществлению корректирующих шагов.

Конфликт - столкновение противоположно направленных мыслей, побуждений, действий людей и их групп. Виды конфликтов: 1) По субъектам: внутриличностные; межличностные; между личностью и

группой; межгрупповые. 2) По сфере возникновения: деловые; личностные. 3) По распределению потерь и выигрышей между сторонами: симметричные; асимметричные. 4) По последствиям: конструктивные, деструктивные.

Конфликтная ситуация - положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Конформизм - принятие людьми существующего порядка вещей, господствующих норм и мнений, приспособление к ним и отказ от самостоятельных мыслей и действий. Обеспечивает выживаемость группы в критических условиях; придает ей собственное лицо; облегчает вхождения в новичков коллектив; избавляет от раздумий, как себя вести в сложной ситуации.

Корректируемые управленческие решения – решения, поддающиеся корректировке с целью устранения каких либо отклонений или учёта новых факторов.

Краткосрочные управленческие решения – решения, реализация которых может потребовать нескольких часов, дней или месяцев, т.е. это решения, между принятием и завершением которых проходит сравнительно короткий срок.

Кризис - разрыв отношений и прямое противоборство между сторонами конфликта, часто связанное с противоправными действиями.

Кривая жизненного цикла - характеристика зависимости между объемом сбыта продукта и фазами его жизненного цикла на рынке.

Круг общения - группа людей, с которыми человек поддерживает служебные и личные контакты.

Культура корпорации (corporate culture) – атмосфера или социальный климат в организации.

Либеральный стиль руководства (политика не вмешательства) - стиль руководства, при котором руководитель вежлив с подчинёнными, боится их обидеть, чтобы не подорвать свой авторитет, в управленческих функциях пассивен, слабо регулирует и контролирует действия подчинённых, не берёт ответственность за принятие решений.

Лидер - лицо, ведущее за собой остальных членов коллектива, которые выступают по отношению к нему как последователи, а не подчиненные.

Линейные полномочия - полномочия принимать обязательные для непосредственных подчиненных решения, что, где, когда те должны делать для достижения цели организации.

Личность - совокупность внутренних качеств человека, позволяющих познавать и преобразовывать окружающий мир в соответствии с поставленными целями. Ее черты обусловлены полом, биологическими и психологическими особенностями, характером, темпераментом, уровнем образования, направленностью интересов, способностями.

Локальные управленческие решения – решения, результат которых

может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации.

Лизинг — способ финансирования инвестиций, основанный на долгосрочной аренде имущества при сохранении права собственности за арендодателем; средне- и долгосрочная аренда машин, оборудования и транспортных средств.

Малый коллектив - коллектив, между членами которого существуют непосредственные личные связи.

Математические методы планирования - способы составления планов с помощью математических моделей.

Матричная организация (matrix organization) – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

Матрица БКГ - таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от темпов изменения спроса и масштабов рынка.

Матрица Мак-Кинси - таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от сочетания ее конкурентных преимуществ и степени привлекательности рынка.

Матрица SWOT - таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от ее сильных и слабых сторон, открывающихся возможностей и нависающих угроз.

Матричная организационная структура - организационная структура, состоящая из подразделений и должностей, одновременно участвующих в выполнении нескольких проектов.

Матричная управленческая структура - управленческая структура, предполагающая наличие двух руководителей, один из которых отвечает за содержательную сторону работы; другой - за организационную.

Менеджмент – 1) наука и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей;

2) целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу;

3) человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

4) управление социально-экономическими процессами на уровне организации – управление хозяйственной деятельностью и персоналом.

5) область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путём рационального использования имеющихся ресурсов.

Менеджер – руководитель, имеющий в своём непосредственном подчинении работников.

Методы менеджмента – система правил и процедур решения

различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации:

1) организационные - создают необходимые условия осуществления управленческого процесса;

2) административные - сводятся к принуждению работников выполнять требуемые действия и вознаграждению за исполнительность и покорность;

3) экономические - основываются на предоставлении исполнителям возможности получить часть экономии, образовавшейся в результате более эффективного труда;

4) социально-психологические - связаны с формированием благоприятного морально-психологического климата в коллективе и развитием личных способностей работников.

Методы отбора кадров - ознакомительное собеседование, целевое собеседование; анализ документов (анкет, резюме, характеристик, автобиографий, рекомендаций); тестирование; медицинский осмотр.

Метод ПЕРТ – метод оценки и пересмотра планов (project evaluation and review technique – PERT) – система управления работами по проектам, основная цель которой заключается в том, чтобы обеспечить соблюдение графиков производства и установленных сроков. Система учитывает неопределенность продолжительности событий.

Метод экспертных оценок (delphi technique) – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

Миссия - главная цель организации. Создает у окружающих представление о ее предназначении, философии, ценностях, наиболее привлекательных сферах деятельности, основных задачах.

Модели формирования стратегии - 1) Плановая (разрабатывается специалистами-плановиками на основе точного расчета); 2) Предпринимательская (полуосознанно зарождается в голове у предпринимателя); 3) Обучение на опыте (создается методом проб и ошибок с привлечением максимального числа сотрудников).

Модель Портера–Лоулера (Porter–Latv/er model) – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Модель потребительских ожиданий (model, customer expectation) – прогноз, основанный на изучении потребителей организации.

Модель принятия решений Врума–Йеттона (Vroom–Jetton leadership decision model) – вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

Модель управления запасами (model, inventory) – модель, используемая для оптимизации графика размещения и размера заказов на ресурсы, а также размера необходимых запасов.

Модель Хоманса (Homans's model) – теория группового поведения,

помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействие, чувства и действия.

Мозговая атака - выработка управленческого решения на основе идей, бессистемно выдвигаемых группой в процессе совместной работы с их последующим уточнением и обсуждением.

Мотивы - обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения поставленных целей.

Направления менеджмента - 1) управление производством; 2) управление материально-техническим снабжением и сбытом; 3) управление инновациями; 4) управление маркетингом; 5) управление персоналом; 6) финансовое управление; 7) управление эккаутином.

Направленность личности - ориентированность поступков человека, возникающая во многом под воздействием интересов, идеалов, убеждений.

Незапрограммированное решение (decision, nonprogrammed) – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Некорректируемые управленческие решения – решения, последствия которых необратимы.

Нестандартные управленческие решения - решения, поиск которых связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

Неформальные коммуникации – неофициальная информация, слухи.

Неформальная организация – спонтанно организованная группа людей, вступающих достаточно регулярно во взаимодействие друг с другом для достижения поставленных целей. Отношения между членами такой организации формируются на основе личных симпатий, общности взглядов, склонностей и интересов.

Нормативный менеджмент - разработка и реализация философии организации, её предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Нормативный метод планирования - способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции ее требуемого количества.

Нормативный документ — документ, устанавливающий правила, руководящие принципы или характеристики различных видов деятельности или их результатов.

Операционная система — полная система производственной деятельности организаций.

Операционная функция — действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду.

Организация рабочего места — оснащение рабочего места средствами и предметами труда, размещенными в определенном порядке.

Обратная связь - в управлении сигнал, которым подтверждается факт получения сообщения и степень понимания или непонимания его смысла.

Общий (генеральный) менеджмент - управление деятельностью организации в целом или её самостоятельных хозяйственных звеньев.

Общие цели - цели, отражающие важнейшие направления деятельности организации.

Общее руководство – направление вертикального разделения труда, представляющее собой выработку и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации.

Общие функции менеджмента – функции, отражающие содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях.

Объект менеджмента – организация, как сознательно координируемое для достижения поставленных целей сообщество людей.

Объект конфликта - реально существующая причина конфликта.

Объем управления (span of management) – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

Обязательные согласования (compulsory consultation) – форма административных полномочий, при которой линейные руководители обязаны обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

Оперативное исследование – метод планирования, использующий научную технику управления для анализа проблемы и оценки возможных решений (напр., применение теории игр, имитационного моделирования и др.).

Оперативный менеджмент - разработка тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Оперативное планирование – разработка повседневной краткосрочной тактики для того, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации.

Оперативное управление – направление вертикального разделения труда, представляющее собой составление и доведение до отдельных исполнителей оперативных планов, расстановку исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организацию систематического контроля за ходом производственного процесса.

Оппортунизм - тип управления, при котором руководитель стремится угодить всем и каждому; надменен по отношению к тем, кто стоит ниже по рангу; стремится привлечь внимание, создать репутацию посредством хвастовства; уклониться от ответов; узнать слабости людей и использовать

их в своих целях; обещать всё, но выполнять только тогда, когда ему это выгодно.

Организация – 1) функция управления, обеспечивающая упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации (фирмы); функция управления, позволяющая определить, кто именно должен выполнить каждое конкретное задание из всего числа заданий и какие для этого потребуются средства;

2) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединённых в единое целое, где центральное и основное место занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данной организации.

Организационная структура предприятия – совокупность рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия.

Организационная культура - совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности. Выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации.

Отбор кадров - процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов с целью установления их пригодности к выполнению служебных функций

Отношения координации – отношения между сотрудниками организации, которые занимают равное и независимое положение в служебной иерархии, возникающие для согласования и информирования о действиях различных подразделений по достижению целей организации.

Отношения субординации – отношения распорядительства и администрирования, с одной стороны, и отношения подчинённости, исполнительства – с другой, возникающие и регулируемые на основе нормативных актов и должностных инструкций, носящие обязывающий характер.

Отправитель сообщения – элемент процесса коммуникации - лицо, стремящееся донести определённые идеи с помощью передаваемой им информации.

Организация формальная (organization, formal)– группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Патернализм - тип управления, при котором руководитель является великодушным диктатором, постоянно дающим советы, ожидающим слепой лояльности, руководящим, проявляя вдохновенный энтузиазм, заставляющим

чувствовать себя виноватым того, кто с ним не согласен.

Персонал - штатный и нештатный состав работников.

Перспективные планы - планы, составляемые на период от 1 до 10 и более лет. Существуют в двух формах:

1) Традиционные долгосрочные и среднесрочные планы определяют шаги, которые необходимо предпринять в будущем для достижения целей организации. Основной объект планирования - ее внутренний потенциал;

2) Стратегические планы отражают сегодняшние шаги, направленные на формирование будущего потенциала организации и обеспечение ее перспективного выживания. Основной объект планирования - внешние возможности и конкурентные преимущества.

План - официальный документ, в котором отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Планирование - принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать её члены, чтобы достичь этих целей.

Подход к руководству - признанная в данный момент обществом совокупность принципов отношения к работнику, управления им.

Полномочия - совокупность прав и обязанностей самостоятельно без согласования с другими принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

Полномочия (authority, organizational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Получатель сообщения – лицо, которому отправитель адресует передаваемое сообщение.

Предварительный контроль – контроль, осуществляемый до фактического начала работ. С его помощью возможно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты.

Предмет конфликта - различие взглядов сторон на спорный объект или суть происходящего.

Принципы менеджмента – идеи, правила поведения руководителя по осуществлению управленческих функций: 1) научность в сочетании с элементами искусства; 2) целенаправленность; 3) специализация в сочетании с универсальностью; 4) оптимальное сочетание регулирования и самоуправления; 5) учет индивидуальных особенностей и психологии работников, межличностных отношений; 6) единство прав и ответственности в каждом звене управления; 7) состязательность; 8) вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений.

Принципы планирования - правила, которые необходимо учитывать при составлении планов. К их числу относят: участие максимального числа работников организации; непрерывность; гибкость; координацию и интеграцию; создание необходимых условий для выполнения плана.

Прогноз - система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения.

Программно-целевая организационная структура - организационная структура, включающая подразделения (должности), которые наряду с основной деятельностью заняты выполнением общеорганизационной программы.

Программно-целевая структура управления - структура управления, в которой руководитель осуществляет координацию работы независимых от него подразделений, связанных с выполнением программы.

Проектная организационная структура - совокупность временных подразделений, предназначенных для решения разовых задач.

Проектная управленческая структура - структура управления, в которой руководитель полностью отвечает за решение разовой задачи (реализацию проекта).

Производственная программа (предприятия, подразделения) - разновидность текущего плана. Определяет объем выпуска продукции, движение персонала, материально-техническое обеспечения, порядок задействования имеющегося оборудования.

Производственная структура предприятия - состав производственных звеньев предприятия и форма их взаимосвязи при осуществлении производственных процессов.

Процессный подход к мотивации - группа теорий, утверждающих, что, помимо потребностей человеком движут различного рода субъективные оценки (вероятности достичь результата, получить вознаграждение, быть удовлетворенным им), цели, возможность участия в делах организации. Включает теорию ожиданий В. Врума; теорию справедливости Д. Адамса; теорию постановки целей Э. Лока; теорию партисипативного управления и др.

Процессуальные теории мотивации - теории мотивации, основывающиеся на поведении личности.

Предприятие — являющийся юридическим лицом самостоятельный хозяйственный субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Прогнозирование — научно обоснованное предсказание вероятностного развития событий или явлений на будущее на основе статистических, социальных, экономических и других исследований.

Производительность труда — продуктивность производственной деятельности людей; измеряется количеством продукции, произведенной работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени, или количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции. Общественная производительность труда выражается в величине произведенного национального дохода в расчете на одного занятого в отраслях материального производства.

Производственная мощность — максимально возможный выпуск продукции при наиболее полном и рациональном использовании основных производственных и оборотных фондов, а также финансовых ресурсов.

Производство — процесс создания материальных благ, необходимый для существования развития общества.

• **Специализация производства** — сосредоточение (концентрация) однородного производства продукции на отдельном предприятии, цехе, отрасли.

• **Тип организации производства** — комплексная характеристика особенностей организации и технического уровня производства.

Предельная производительность труда — приращение объема выпускаемой продукции, вызванное использованием дополнительной единицы труда при фиксированных остальных условиях.

Производственная структура — совокупность подразделений предприятия — цехов, участков, обслуживающих хозяйств и служб, прямо или косвенно участвующих в производственном процессе.

Поставщик — сторона, несущая ответственность за продукцию, процесс или услугу и способная продемонстрировать свои возможности по обеспечению качества. Это определение применимо к изготовителям, оптовикам, импортерам, монтажным организациям, службам сервиса и т.д.

Потребитель — получатель продукции, предоставляемой поставщиком.

Программа качества — документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, распределение ресурсов и последовательность действий, относящихся к конкретной продукции.

Перерабатывающая подсистема — подразделения организации, выполняющие производственную работу по превращению входных величин в выходные результаты.

Подсистема обеспечения — подразделения организации, выполняющие функции обеспечения перерабатывающей подсистемы, например ремонтный цех.

Производственный процесс — процесс воспроизводства материальных благ и производственных отношений.

Производственный цикл — календарный период времени, в течение которого предмет труда проходит все стадии производственного процесса от первой производственной операции до сдачи (приемки) готового продукта.

Пропорциональность в организации производства — соответствие пропускной способности всех подразделений предприятия по выпуску готовой продукции.

Процессы технологические — процесс изменения предмета труда под воздействием живого труда.

Производство по принципу "точно вовремя" (just-in-time production) – система управления материально-техническими запасами, в которой продукция, комплектующие изделия и материалы поступают только тогда и в таком количестве, когда и сколько их требуется. Основная цель системы

заключается в том, чтобы сократить издержки капитала и издержки хранения.

Процессный подход к управлению (process approach to management) – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Развитие персонала - повышение трудового и творческого потенциала работников за счет целенаправленного обучения и овладения новым опытом.

Разделение труда – форма сотрудничества, при которой отдельные участники производственного процесса или группы выполняют различные, и притом дополняющие одна другую, трудовые операции.

Ранжирование целей - распределение целей по важности, первоочередности осуществления и т.п.. Способы ранжирования: построение «дерева целей», распределение по уровням организации, вкладу в реализацию миссии; времени; затратам; величине выгод (неблагоприятных последствий) и пр.

Расположение - положительное отношение к окружающим, основанное на индивидуальных чувственных оценках.

Распорядительные полномочия - полномочия, дающие право принимать обязательные для исполнения подчиненными решения. Существуют как общие, линейные и функциональные.

Рекомендательные полномочия (advisory authority) – форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их принимать.

Решение (decision) – выбор альтернативы.

Риск (risk) – уровень неопределенности в предсказании результата.

Руководитель - лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках определенных полномочиями выполнять все его требования.

Руководители высшего звена - руководители организации и их заместители. Определяют миссию организации, цели и политику, ценности и основные стандарты деятельности, структуру и систему управления, представляют организацию на переговорах.

Руководители низового звена - руководители низовых подразделений (отделов, цехов, участков). Непосредственно управляют технологическими процессами и исполнителями (рабочими и другими неуправленческими работниками).

Руководители среднего звена - руководители основных подразделений и предприятий, входящих в организацию. Через подчиненных руководителей низового уровня управляет текущей деятельностью: устанавливает задания исполнителям, контролирует их выполнение, проводит мероприятия по совершенствованию производства, условий труда и пр.

Рыночные стратегии фирмы - 1) Лидерство в низких издержках -

ориентация на массовый выпуск однородной продукции, позволяющий снизить производственные затраты, цены и за счет этого завоевать рынок и увеличивать прибыль. 2) Дифференциация - концентрация усилий на производстве уникальной продукции, что позволяет повышать цены и получать дополнительные доходы. 3) Фокусирование - реализация одной из двух стратегий на одном из избранных сегментов рынка.

Рабочие места единичного производства — места, на которых выполняется большое число различных операций, повторяющихся через неопределенные промежутки времени или вовсе неповторяющихся.

Рабочие места массового производства — места, специализированные на выполнении одной непрерывно повторяющейся операции.

Рабочие места серийного производства — места, на которых выполняется несколько различных операций, повторяющихся через определенные промежутки времени.

Реконструкция — процесс коренного переустройства действующего производства на базе технического и организационного совершенствования, комплексного обновления и модернизации основных фондов.

Семантика (semantics) – изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

Сетка управления (managerial grid) – двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет "заботу о людях", а горизонтальная – "заботу о производстве".

Сертификат — документ, удостоверяющий качество товара, выдаваемый компетентными органами на основе экспертизы товара.

Сертификат продукции — процедура принятия и реализации международных норм оценки и контроля качества продукции; осуществляется созданием независимых от изготовителей специальных центров, оснащенных оборудованием и приборами для контроля продукции на соответствие международным стандартам.

Сертификат соответствия — действие третьей стороны, доказывающее, что обеспечивается необходимая уверенность в том, что должным образом идентифицированная продукция, процесс или услуга соответствуют конкретному стандарту или другому нормативному документу.

Система — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

Система качества — совокупность организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая общее руководство качеством.

Система обслуживания рабочих мест — регламентация объема, сроков и методов выполнения вспомогательных работ по обеспечению рабочих мест всем необходимым.

Система управления качеством продукции — организационная структура, четко распределяющая ответственность, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для управления качеством.

Система ПАТТЕРН - система, предназначенная для решения задач целеполагания, планирования, регулирования и контроля.

Система ПЕРТ - система, применяемая для решения задач планирования целевых и комплексных программ и проектов.

Система управления по целям – система управления организацией, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов управления.

Ситуативная модель Фидлера (Fiedler's contingency model of leadership) – модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная, т.е. законная, власть, данная руководителю по должности.

Ситуационный подход (contingency approach) – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием "конкретный подход".

Слухи (grapevine) – информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

Содержательные теории мотивации - теории мотивации, основывающиеся на внутренних потребностях личности (теория иерархии потребностей А. Маслоу; теория К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда; двухфакторная модель Ф. Герцберга).

Сообщение – информация, имеющая определённую форму и закодированная с помощью соответствующих символов.

Социально-психологические функции – функции, формирующие на предприятии поведенческие аспекты реализации общих функций менеджмента.

Стиль руководства – система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Стимулирование - целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов, воздействующих на его активность.

Стимулы - внешние условия (обстоятельства), воздействующие на поведение человека.

Стратегия - общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Элементами стратегии являются: система целей, приоритеты распределения ресурсов, правила осуществления управленческих действий. К видам стратегий относятся:

генеральная (реализует миссию), функциональные (соответствуют отдельным направлениям деятельности), специальные (предназначены для особых обстоятельств).

Стратегический менеджмент - выработка набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Стратегическое планирование – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов.

Стратегические управленческие решения – решения, являющиеся средством, способствующим достижению цели высокого порядка.

Структура управления - состав органов управления предприятия, характер их специализации, т.е. состав задач управления и формы координации их деятельности. Она формально закрепляется уставом предприятия и документально оформляется специальными положениями об отраслях и службах, должностными инструкциями всех уровней управления.

Субъект менеджмента – руководители различного уровня, наделённые полномочиями в области принятия решений в определённых сферах деятельности организации.

Специализация производства — сосредоточение выпуска конструктивно и технологически однородной продукции массового потребления на крупных предприятиях.

Стандарт — нормативно-технический документ, устанавливающий нормы, правила и требования к разработке, изготовлению и эксплуатации продукции. См. ГОСТ РК.

Стандартизация — установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон. Находит отражение в нормативных документах, стандартах, инструкциях, методах, требованиях к разработке продукции.

Стратегическое планирование (strategic planning) – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия (strategy) – общий, всесторонний план достижения целей.

Стратегия дифференциации — стратегия, связанная с определенной целевой установкой, направлена на достижение прибыли выше средней по отрасли.

Стратегия контроля над затратами — стратегия, направленная на снижение собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов.

Стратегия фокусирования — концентрация усилий на том, что лучше получается.

Тактическое планирование - определение промежуточных целей на

пути достижения стратегических целей и задач.

Тактические управленческие решения – решения, принятие которых преследует собственную, самостоятельную цель.

Текущее (краткосрочное) планирование - планирование на период до одного года.

Текущее управление - управление реализацией краткосрочных и оперативных планов, принятием решений в конкретно складывающейся ситуации.

Теория игр (game theory) – метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

Теория "X" (theory X) – термин Дугласа Мак-Грегора, относящийся к оценке автократического руководителя. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотя бы за защитой. Главный вывод – людей надо принуждать работать.

Теория "Y" (theory Y) – термин Дугласа Мак-Грегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организаций является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории, большая часть населения обладает творческим потенциалом.

Теория ожиданий (expectancy theory) – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей МакКлелланда (McClelland's theory of need) – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория систем (systems theory) – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достичь разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

Теория справедливости (equity theory) – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Технологические категории Вудворда (Woodward's technology categories) – широко известная система типов классификации технологий. Типы технологий включают малосерийное, крупносерийное и непрерывное производства.

Технологические категории Томпсона (Thompson's technology categories) – система классификационных технологий. Они включают

устойчивые, или долговременные, среднесрочные и интенсивные типы технологий.

Текущий контроль – контроль, осуществляемый в ходе проведения работ. Он помогает исключить отклонения от намеченных планов.

Темперамент - совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения. Бывает холерическим, сангвиническим, флегматическим, меланхолическим.

Технологическое руководство – направление вертикального разделения труда, представляющее собой разработку и внедрение прогрессивных технологий.

Технологические функции менеджмента - формируемые для реализации каждой из общих функций менеджмента определённые коммуникационные связи и управленческие решения.

Управление персоналом – направление вертикального разделения труда, представляющее собой подбор, расстановку и развитие трудовых ресурсов организации.

Управленческая информация - совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в ее окружении.

Управленческие отношения - связь между объектом и субъектом управления.

Управленческое решение – это **выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.**

Управленческая структура - упорядоченная совокупность звеньев управления и каналов, с помощью которых они взаимодействуют между собой.

Участники конфликта - противостоящие стороны (оппоненты), каждый из которых обладает определенной силой, статусом, материальными и информационными ресурсами; подстрекатели, пособники, организаторы.

Управление операциями — действия по разработке и реализации общей стратегии и направлений операционной деятельности организации; разработке и внедрению операционной системы; планированию и контролю текущего функционирования системы

Фасадизм – тип управления, при котором показывается лишь внешняя сторона явлений, процессов.

Формальная организация – группы людей, созданные по воле руководства для достижения поставленных целей. Это организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование – в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Функциональный (специальный) менеджмент - управление определёнными сферами деятельности организации или её звеньев.

Функции менеджмента – конкретный вид управленческой деятельности, которая осуществляется специальными методами, способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Функциональные полномочия (functional authority) – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Функциональный конфликт (functional conflict) – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Характер - устойчивый индивидуальный склад душевной жизни человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Формируется под воздействием естественных свойств и условий жизни.

Цель - идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае организации.

Централизация (centralisation) – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Цепочка "производство – потребности потребителя" (operations-to-custom needs chain) – основное предназначение организации, характеризующее задачу производства – выпуск тех товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

Цепь команд (chain of command) – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как "скалярная подчиненность" или "скалярная цепь".

Ценности организационные - устойчивое коллективное расположение к объектам окружающей действительности.

Централизация - сосредоточение большинства управленческих полномочий в руках высшего руководства организации.

Школа человеческих отношений (human relations school) – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Шум (noise) – все, что искажает значение при обмене информацией.

Школа научного управления (scientific management school) – первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

Школа поведенческих бихевиористических наук (behavioral science

school) – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организаций и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

Школа научного управления (management science school) – подход к управлению, для которого характерно применение научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется количественным подходом.

Экономическое руководство – направление вертикального разделения труда, представляющее собой стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчёта и обеспечение её рентабельной работы.

Экспертиза – процесс исследования, проводимого экспертами, направленный на формирование групповой оценки по неструктурированным проблемам.

Эталонная власть (referent power) – влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

Этика (ethics) – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Этические нормы (code of ethics) – система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

Элементы организационной культуры - 1) Объективные: символика, цвета, торговый знак и торговая марка, интерьеры, планировка помещений, стиль одежды персонала. 2) Субъективные: организационные ценности, обряды, ритуалы, обычаи, философия, образы, легенды, мифы, лозунги, нормы и стиль поведения, традиции, менталитет, имидж.

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности.

Эффект Хоторна (Hawthorne effect) – условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводят к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

ЛИТЕРАТУРА

1 Основная литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –М.: Гардарики, 2002 528 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб.: "Лань", 2002. 528с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 1998, 432 с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента . Учебное пос. для вузов Спрб.: ИД "МиМ", 1998. – 192с.
5. Бодди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: "Питер", 1999.-816с.

2. Дополнительная литература

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарина, 1998.
2. Герчукова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки-Биржи, 1994.
3. Галькович Р.С. Основы менеджмента. – М.,1998.
4. Бердалиев К.Б. Основы управления экономикой Казахстана. – Алматы: КазГУ, 1998.
5. Менеджмент организации /Под ред. З.П.Румянцевой, И.А.Соломатина. – М, 1995.
6. Основы менеджмента /Под ред. А.А.Радугина. – М.: СОМИНТЕК, 1992.
7. Ассонов Г.Ф., Хуторенко О.А., Шаблий Е.И. Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы. – Киев, 1992.
8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы /пер. с англ. – М., 1996.
9. Грейсон Дж. (мл), О.Дели К. Американский менеджмент на пороге XXI века /Пер. с англ. М.: Экономика, 1991.
- 10.Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять /Пер. с англ. – М., 1995.
- 11.Управление персоналом /Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина – М.: Банки – Биржи, ЮНИТИ, 1998.
- 12.Уткин Э.А. Управление фирмой. – М., 1996.

Электронные учебники:

1. Менеджмент в организации Бреддик У. – М.: "Инфа-М" 1997.
2. Основы менеджмента Н.И.Кабушкин. – М.: ТОО "Остожье" 1999.
3. Основы менеджмента В.Р.Веснин. – М.: ООО "Гном-Пресс" 1999.

Тесты по дисциплине Менеджмент

1-Вариант

1. К характерным чертам для менеджмента относят:

- А. экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты;
- В. психологические, политические и экономические аспекты;
- С. экологический, экономический и социальные аспекты;
- Д. все ответы верны;
- Е. все ответы не верны.

2. Три стадии менеджмента, зависящие от видов и последовательности деятельности:

- А. анализ, планирование, выработка целей;
- В. стратегическое и оперативное управление, контроль ;
- С. стратегическое и оперативное управление, прогнозирование;
- Д. контроль, стратегическое управление, организация производства;
- Е. все ответы верны.

3. Менеджер это:

А. управляющий, организующий работу всех отделов фирмы и принимающий решения относительно подчиненных;

В. руководитель или управляющий, наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы;

С. руководитель или администратор, организующий работу в конкретных отделах фирмы;

Д. руководитель, занимающийся анализом планированием своей деятельности;

Е. администратор, организующий работу в конкретных отделах фирмы

Е. все ответы не верны.

4. Важнейшей задачей предпринимательской деятельности является:

А. поиск нетрадиционных возможностей для расширения масштабов производства;

В. обеспечение эффективного функционирования фирмы или деятельности индивидуального предпринимателя;

С. создание эффективного производства, привлечение и использование кап. вложений;

Д. создание инновационной среды;

Е. все ответы не верны.

5. Предприниматель это-:

А. профессиональный участник рынка, обладающим экономическим мышлением;

В. лицо, вкладывающее собственные средства в организацию дела и принимающее на себя риск, связанный с его результатом;

С. юридическое или физическое лицо, занимающийся реализацией товаров;

Д.юридическое или физическое лицо с умением организовать производства;

Е.все ответы не верны.

6. Предпринимательская деятельность направлена на:

А.достижение коммерческого успеха, получение прибыли, наилучшее использование капитала, собственности и ресурсов;

В.активное выявление новых возможностей для развития фирмы;

С.на основе использования новых технологий и техники организовывать производства;

Д.разработка оперативного и стратегического планирования, определение целей и конкретных задач;

Е.все ответы не верны.

7.Количественные методы это...

А.исследование операций;

В.методы научного исследования;

С.форма представления реальности;

Д.способы соотношения исследуемых операций;

Е.все ответы верны.

8.Под сложностью внешней среды понимается...

А.аспекты, от которых решающим образом зависит успех организации;

В.число факторов, на которые организация должна реагировать;

С.сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

Д.большой объем информации но не уверенность в ее точности;

Е.все ответы верны.

9.Какие свойства входят в характеристику внешней среды:

А.неопределенность и неустойчивость внешней среды.

В.все не ответы верны;

С.подвижность и сложность внешней среды.

Д.взаимосвязанность факторов внешней среды.

Е.все ответы верны.

10.Коммуникация это...

А.процесс обмена информацией;

В.непосредственное общение людей;

С.информация для выработки правильных решений ;

Д.совокупность сведений о процессах протекающих внутри организации и в ее окружении;

Е.все ответы верны.

11.По ряду неких позиций информацию можно классифицировать....

А.по источникам и по объему.

В.по назначению

С.все ответы верны

Д.по способу распространения.

Е.все ответы не верны.

12.От чего зависят коммуникационные потребности организации.

- А.от факторов внешней среды;
- В.от факторов внутренней среды;
- С.от структуры воздействия внешней среды;
- Д.от степени развития экономических отношений;
- Е.все ответы верны.

13.Для чего необходим обмен информацией между подразделениями.

- А.для принятия правильных решений;
- В.для координации задач и действий;
- С.для выявления существующей проблемы;
- Д.для вовлеченности решения определенных задач;
- Е.все ответы верны.

14.Какие коммуникации имеют важное значение для управления.

- А.межличностные;
- В.личностные;
- С.межгрупповые;
- Д.групповые;
- Е.все ответы верны.

15. При синхромаркетинге состояние спроса:

- А.потенциальный;
- В.колеблющийся;
- С.чрезмерный;
- Д.полный;
- Е.все ответы верны.

16. При поддерживающем маркетинге состояние спроса:

- А.потенциальный;
- В.чрезмерный;
- С.полный;
- Д.негативный;
- Е.все ответы верны.

17. При демаркетинге состояние спроса:

- А.негативный;
- В.чрезмерный;
- С.потенциальный;
- Д.полный;
- Е.все ответы верны.

18. При противодействующем маркетинге состояние спроса:

- А.потенциальный;
- В.иррациональный;
- С.негативный;
- Д.полный;
- Е.все ответы верны.

19.Под эффективностью управления производством в менеджменте понимается:

- А.валовой доход и объем прибыли;
- В.положительные показатели управленческой деятельности;

С.результативность самого процесса управления, управленческой деятельности;

Д.достижение цели и выполнение плана;

Е.все ответы верны.

20.Виды эффективности менеджмента по признаку содержания эффективности:

А.экономическая и социальная;

В.макроэкономическая и хозрасчетная;

С.полная и локальная;

Д.фактическая, нормативная и проектная

Е.все ответы верны.

21. Менеджмент-это...

А. деятельность, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, и определенным образом организация через нее достигает конкретно поставленных целей.

В.деятельность, направленная на достижение в рыночных условиях намеченных целей путём рационального использования материальных, трудовых и других ресурсов.

С.деятельность, целью которой является получение прибыли как конечного результата деятельности.

Д.деятельность, направленная на достижение наилучшего результата путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономики.

Е.все ответы верны.

22. Что является конечным результатом деятельности менеджмента.

А.общая выручка за вычетом всех издержек.

Б.повышение производительности труда.

С.повышение объема производства

Д.доход (прибыль), полученный в результате использования ресурсов более высокой производительности

Е.все ответы верны.

23.Бизнесмен-это, тот, кто...

А.владеет капиталом, находящимся в обороте и приносящий доход.

Б.занимает постоянную должность и в его подчинении находятся люди.

С.управляет хозяйственными процессами, независимо от вида и сферы деятельности фирмы.

Д.осуществляет бизнес, затеявая новое дело, вкладывая собственные средства и принимая на себя личный риск.

Е.все ответы верны.

24.Что является субъектом менеджмента.

А.менеджер, члены аппарата управления

В.люди.

С.экономические ресурсы

Д. менеджер, члены аппарата управления

Е.юридическое лицо.

25. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели – это...

- А. предприятие
- В. организации
- С. фирма
- Д. предпринимательская деятельность
- Е. все ответы верны.

26. Что входит в задачи менеджмента.

- А. совершенствование системы управления предприятия, обеспечение прямого выхода на мировой рынок
- В. постоянная корректировка целей и программ, в зависимости от состояния рынка
- С. постоянное стремление повышения эффективности в производстве, получения оптимальных результатов с меньшими затратами.
- Д. выявление конечного результата деятельности фирмы
- Е. все ответы верны.

27. В чём заключается суть предмета курса «Основы менеджмента».

- А. во взаимоотношении между системой управления и его субъектом
- В. во взаимоотношении между системой управления и трудовым коллективом.
- С. во взаимоотношении между системой управления и его объектом
- Д. во взаимоотношении между субъектом и объектом менеджмента
- Е. все ответы верны.

28. Предметом курса «Основы менеджмента» является:

- А. изучение законов и закономерностей развития системы управления;
- В. изучение принципов принятия управленческих решений;
- С. изучение экономических процессов, связанных с формированием системы управления;
- Д. изучение основные проблемы функционирования организации;
- Е. все ответы верны.

29. К чему относятся такие понятия, например: ресурсы, необходимость управления, внутренние формы разделения труда.

- А. к принципам организации
- В. к системе методов управления организации
- С. к общим характеристикам организации
- Д. к функциям управления организации.
- Е. все ответы верны.

30. Какие проблемы изложил Тейлор в своих книгах «Управлением предприятием.»

- А. подготовка кадров.
- В. организация труда и стимулирование.
- С. характер поведения руководителя.
- Д. вознаграждение и стимулирование.
- Е. все ответы верны.

2-Вариант

1. Развитие управления как научной дисциплины представляет собой ...
 - А. выработку рекомендаций по совершенствованию "человеческих отношений."
 - В. повышение эффективности лидерства.
 - С. серия последовательных шагов вперед.
 - Д. несколько подходов совпадающих между собой.
 - Е. все ответы верны.
2. Какие из перечисленных принципов не входят в 14 принципов управления Анри Файоля.
 - А. разделение труда.
 - В. ответственность.
 - С. дисциплина, справедливость.
 - Д. распределение труда.
 - Е. все ответы верны.
3. Кому принадлежит определение менеджмента как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц".
 - А. Анри Файолю.
 - В. Фредерику Тейлору.
 - С. Мери Паркер Фоллет.
 - Д. Генри Ганту.
 - Е. все ответы верны.
4. Представители какой школы считали своей основной задачей повышение производительности труда.
 - А. школа научного управления.
 - В. административная школа.
 - С. школа науки управления (количественная.)
 - Д. школа психологии и человеческих отношений
 - Е. все ответы верны.
5. Количественные методы это...
 - А. исследование операций.
 - В. форма представления реальности.
 - С. способы соотношения исследуемых операций.
 - Д. методы научного исследования
 - Е. все ответы верны.
6. Кто является основателем школы поведенческой науки и человеческих отношений.
 - А. Фоллет, Анри Файоль, Джеймс Муни.
 - Б. Элтон Мейо, Пиндал Урвин, Ренсис Лийнерт.
 - В. Мери Паркер, Элтон Мейо, Файоль.
 - Г. Фредерик Герцберг, Мери Паркер, Тейлор.
 - Е. все ответы верны.
7. Под сложностью внешней среды понимается...
 - А. Число факторов, на которые организация должна реагировать.

- В.большой объем информации но не уверенность в ее точности.
С.Аспекты, от которых решающим образом зависит успех организации.
Д.Сила с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
Е.все ответы верны.
- 8.Что позволяют извлекать выгоды из благоприятного налогообложения и условий использования труда и капиталов.
А.правительственные учреждения.
В.прямые капиталовложения
С.финансовые организации.
Д.совместные предприятия.
Е.все ответы верны.
- 9.Что воздействует на организацию прямого воздействия.
А.состояние экономики.
В.конкуренты.
С.международные события.
Д.НТП.
Е.все ответы верны.
- 10.Что влияет на организацию косвенного воздействия.
А. законодательные государственные органы.
В.социальные и культурные факторы.
С.потребители
Д.трудовые ресурсы.
Е.все ответы верны.
- 11.От чего зависят коммуникационные потребности организации.
А. от степени развития экономических отношений.
В.от факторов внешней среды.
С.от факторов внутренней среды.
Д.от структуры воздействия внешней среды.
Е. все ответы верны.
- 12.Для чего необходим обмен информацией между подразделениями.
А.для координации задач и действий.
В.для выявления существующей проблемы.
С.для вовлеченности решения определенных задач.
Д.для принятия правильных решений.
Е. все ответы верны.
- 13.Какой основной вывод сформулировал Ф.Тейлор, исследуя содержание работы по управлению?
А.это определенная специальность.
В.это деловая практика, требующая личных способностей и таланта.
С.это воздействие на людей тех, кто принимает ответственные решения.
Д.нет правильного ответа.
Е. все ответы верны.
- 14.Какой термин шире по своей сути и содержанию?
А.менеджмент.

В.управление.

С.правительство.

Д.маркетинг.

Е. все ответы верны.

15.Что такое управление хозяйственной деятельностью?

А.сочетание централизованного руководства хозяйством и самостоятельностью его отдельных элементов.

В.непрерывно осуществляющий процесс целесообразного воздействия на производящую систему для недопущения отклонения от заданной цели.

С.предпринимательская деятельность, направленная на получение прибыли.

Д.все ответы верны.

Е. нет правильного ответа.

16.Выделите наименование менеджмента с точки зрения привлекаемых ресурсов?

А.производственный менеджмент.

В.банковский менеджмент.

С.финансовый менеджмент.

Д.инновационный менеджмент.

Е. все ответы верны.

17.Чем отличается формальная организация от неформальной.

А.целями и процессом создания.

В.наличием, отсутствием лидера.

С.продуктивным и контрпродуктивным влиянием на организационную эффективность.

Д.все ответы верны.

Е. нет правильного ответа.

18.Какую организацию называют хозяйственной?

А.работающую в рыночных условиях.

В.включающую совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

С.имеющую организационную структуру, координирующую деятельность людей на достижение общей цели.

Д. все ответы верны.

Е. нет правильного ответа.

19.О чем гласит один из законов организации- закон онтогенеза?

А.жизненный цикл организации состоит из трех фаз: становление, развитие и угасание.

В.функционирование всех элементов организации подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой её конкретизацию и являются её подцелями.

С.свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей её отдельных элементов.

Д. все ответы верны.

Е. нет правильного ответа.

20. Что означает термин «самоменеджмент»?

А. персональные действия по принципу : правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела.

В. возможность самому решать проблемы и исполнять долг вместо того, чтобы добиваться нужных результатов.

С. саморазвитие менеджера, организационная наука управлять собой и своим поведением.

Д. все ответы верны.

Е. нет правильного ответа.

21. Какая теория мотивации вам известна?

2. теория равенства справедливости.

А. теория Альдерфера.

В. теория ожидания.

С. теория постановки целей.

Д. все ответы верны.

Е. нет правильного ответа.

22. Какие особые качества характеризуют организаторские способности менеджера?

А. организаторское чутьё.

В. эмоционально-волевая ответственность.

С. склонность к организаторской деятельности.

Д. все ответы верны.

Е. нет правильного ответа.

23. Какой тип лидерства наиболее важен для руководителя производственного подразделения?

А. лидер-инициатор.

В. лидер-организатор.

С. лидер-эрудит.

Д. лидер-генератор эмоционального настроения.

Е. все ответы верны.

24. Какой тип лидерства наиболее важен для руководителя службы информации?

А. лидер-эрудит.

В. лидер-инициатор.

С. лидер-организатор.

Д. лидер-генератор эмоционального настроения.

Е. все ответы верны.

25. Почему следует избегать эмоциональных конфликтов?

А. эмоциональные конфликты трудно разрешить.

В. эмоциональные конфликты разрушают деловые отношения.

С. эмоциональные конфликты деструктивны для организации.

Д. все ответы верны.

Е. нет правильного ответа

26. Кого считают «отцом научного менеджмента»?

А. Ричард Аркрайт.

- В. Роберт Оуэн.
- С. Анри Файоль.
- Д. Фредерик Тейлор.
- Е. все ответы верны.

27. Какая из функций управления, направлена на усиление заинтересованности участников производства в результатах своего труда?

- А. организация.
- В. мотивация.
- С. моделирование.
- Д. контроль.
- Е. все ответы верны.

28. По степени надежности информация бывает:

- А. универсальная, функциональная.
- В.экономическая , правовая, техническая;
- С достоверная, вероятностная.
- Д..одноцелевая, многоцелевая.
- Е. все ответы верны.

29.Какая информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения?

- А первичная.
- В. конечная.
- С. промежуточная.
- Д. частичная.
- Е. все ответы верны.

30. Какие функции относятся к общим функциям управления?

- А. организация, контроль, подготовка кадров.
- В. сбыт продукции, подготовка кадров, контроль.
- С. мотивация, контроль, планирование.
- Д. сбыт продукции, подготовка кадров, организация труда и заработной платы
- Е. все ответы верны.

3-Вариант

1. Какие методы имеют наибольшее распространение в структурах военизированного типа?

- А.экономические.
- В.административные.
- С.социально-психологические.
- Д.организационные.
- Е.все ответы верны.

2. «Сущностная характеристика менеджмента- это функция или вид деятельности по руководству людьми». Чьи эти слова?

А.М.П.Фоллет.
В.Анри Файолю.
С.Фредерику Тейлору.
Д.Генри Ганту.

Е.все ответы верны.

3. Что относится к экономическим законам в менеджменте?

А.закон специализации управления.

В.закон интеграции управления.

С.закон экономии времени.

Д. нет правильного ответа

Е.все ответы верны.

4. Что относится к общенаучным методам?

А.исторически, системный и комплексный подходы.

В.моделирование

С. использование алгоритмов математического аппарата

Д. нет правильного ответа

Е.все ответы верны.

5. Методы, использующие индивидуальное и общественное сознание и психологию, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитания называется.....

А.социальные методы.

В.социально-психологические методы.

С. психологические методы

Д.этические методы

Е.все ответы верны.

6. Обязанность, круг деятельности, назначение, роль-это....

А.функция

Б.метод

С.принцип

Д.подход

Е.все ответы верны.

7. Совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников это

А. управление

В.производства

С система обучения

Д. повышение квалификации

Е. все ответы верны.

8. Экономическое прогнозирование –

А. предвидение хода социального развития событий на предстоящий период для конкретной организации.

В. предвидение хода аграрного развития событий на предстоящий период для конкретной организации.

С. предвидение хода экономического развития событий на предстоящий период для конкретной организации.

Д. предвидение хода экономического развития событий на настоящий период для конкретной организации.

Е.все ответы верны.

9. Планирование включает

А. выбор целей, стратегии и тактики, линии поведения членов организации

В. цели, стратегии и тактики, линии поведения членов организации

С. выбор целей, стратегии, линии поведения членов организации

Д. выбор целей, стратегии и тактики, линии поведения человека

Е.все ответы верны.

10. Концепция это

А. идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации.

В. научное предвидение возможного состояния предприятия, экономики общества в будущем.

С. законченный комплекс целевых заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью

Д. вид деятельности связан с постановкой цели развития объекта и программы ее достижения.

Е.все ответы верны.

11. Прогноз это-

А. законченный комплекс целевых заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью

В. вид деятельности связан с постановкой цели развития объекта и программы ее достижения.

С. идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации.

Д. научное предвидение возможного состояния предприятия, экономики общества в будущем.

Е.все ответы верны.

12. Программа это –

А. законченный комплекс целевых заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью

В. вид деятельности связан с постановкой цели развития объекта и программы ее достижения.

С. идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации.

Д. научное предвидение возможного состояния предприятия, экономики общества в будущем.

Е.все ответы верны.

13. Целеполагание это

А. идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации.

В. вид деятельности связан с постановкой цели развития объекта и программы ее достижения.

С. научное предвидение возможного состояния предприятия, экономики общества в будущем.

Д. законченный комплекс целевых заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью

Е. все ответы верны.

14. Гуманизация-

А. отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора.

В. деятельность по стимулированию достижения в цели процессе развития намеченного объекта.

С. метод хозяйствования, развития экономики и социальных отношений общества.

Д. посредник при заключении сделок на фондовых и товарных биржах.

Е. все ответы верны.

15. Активизация –

А. деятельность по стимулированию достижения в цели процессе развития намеченного объекта.

В. метод хозяйствования, развития экономики и социальных отношений общества.

С. посредник при заключении сделок на фондовых и товарных биржах.

Д. отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора.

Е. все ответы верны.

16. Корпоратизм –

А. посредник при заключении сделок на фондовых и товарных биржах.

В. метод хозяйствования, развития экономики и социальных отношений общества.

С. отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора.

Д. деятельность по стимулированию достижения в цели процессе развития намеченного объекта.

Е. все ответы верны.

17. Маклер –

А. посредник при заключении сделок на фондовых и товарных биржах.

В. отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора.

С. деятельность по стимулированию достижения в цели процессе развития намеченного объекта.

Д. метод хозяйствования, развития экономики и социальных отношений общества.

Е. все ответы верны.

18. Иерархия –

А. основное средство воздействия отношения «власть-подчинения».

В. вырабатываемые и признаваемые обществом групповые ценности

С. наличие равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг.

Д. система, устройства, определяющее порядок какого-либо вида производственно-хозяйственной деятельности.

Е. все ответы верны.

19. Культура –

А. вырабатываемые и признаваемые обществом групповые ценности

В. наличие равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг.

С. система, устройства, определяющее порядок какого-либо вида производственно-хозяйственной деятельности.

Д. основное средство воздействия отношения «власть-подчинения».

Е. все ответы верны.

20. Рынок –

А. наличие равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг.

В. система, устройства, определяющее порядок какого-либо вида производственно-хозяйственной деятельности.

С. основное средство воздействия отношения «власть-подчинения».

Д. вырабатываемые и признаваемые обществом групповые ценности.

Е. все ответы верны.

21. Механизм –

А. наличие равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг.

В. система, устройства, определяющее порядок какого-либо вида производственно-хозяйственной деятельности.

С. вырабатываемые и признаваемые обществом групповые ценности.

Д. основное средство воздействия отношения «власть-подчинения»

Е. все ответы верны.

22. Питер Друкер представитель...

А. школа человеческих отношений.

В. школа социальных систем.

С. новая школа.

Д. эмпирическая школа.

Е. все ответы верны.

23. Честер Бернанд представитель...

А. новая школа.

В. школа социальных систем.

С. эмпирическая школа.

Д. школа человеческих отношений.

Е. все ответы верны.

24. Структуризация это

А. разработка общей структурной схемы организации.

В. разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации.

С. создание условий для упорядочения положения и движения субъектов и объектов

Д. определение состава и внутренней структуры подразделений.

рамках организации

Е. все ответы верны.

25. Композиция –

А. разработка общей структурной схемы организации.

В. разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации.

С. создание условий для упорядочения положения и движения субъектов и объектов в рамках организации

Д. определение состава и внутренней структуры подразделений.

Е. все ответы верны.

26. Регламентация –

А. разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации.

В. создание условий для упорядочения положения и движения субъектов и объектов в рамках

С. разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации.

Д. создание условий для упорядочения положения и движения субъектов и объектов в рамках

Е. все ответы верны.

27. Ориентация –

А. разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации.

В. создание условий для упорядочения положения и движения субъектов и объектов в рамках

С. создание условий для упорядочения положения и движения субъектов и объектов в рамках

Д. разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации.

Е. все ответы верны.

28. Миссия –

А. разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации.

В. формально выраженная и эффективно представленная причина существования организации

С. создание условий для упорядочения положения и движения субъектов и объектов в рамках

Д. разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации.

Е. все ответы верны.

29. Профессионал, умеющий видеть и ценить в человеке и организации позитивное называется

- А. коуч
- В. консультант
- С. наставник
- Д. менеджер.
- Е. все ответы верны.

30. Специальные компенсационные действия, предпринимаемые в целях защиты от инфляционного риска это..

- А. хеджирование
- В. самострахование
- С. резервирование
- Д. диверсификация
- Е. все ответы верны.

Ключи к тестам по дисциплине «Менеджмент»

1-Вариант	2-Вариант	3-Вариант
1А	1В	1Д
2С	2А	2А
3Е	3С	3А
4Е	4В	4В
5В	5В	5В
6В	6В	6С
7С	7Д	7А
8А	8В	8С
9В	9В	9А
10В	10В	10С
11В	11Д	11В
12А	12Д	12Е
13Д	13А	13В
14А	14А	14В
15А	15В	15А
16В	16В	16В
17С	17А	17В
18А	18А	18В
19А	19С	19Е
20В	20В	20В
21А	21С	21С
22В	22Д	22В
23А	23С	23В
24Д	24А	24А
25А	25А	25В
26С	26В	26В
27С	27А	27В
28А	28В	28В
29В	29В	29Д
30А	30А	30В

Содержание

Рабочая учебная программа

Введение

Технологические карты

Лекция 1. Предмет, методы и задачи курса «Основы менеджмента»

Лекция 2. Основные этапы развития теории и практики менеджмента

Лекция 3. Система управления в новых условиях хозяйствования

Лекция 4. Научные подходы в системе менеджмента

Лекция 5. Управление деятельностью человека и управление группой

Лекция 6. Внутренняя и внешняя среда организации

Лекция 7. Функции менеджмента

Лекция 8. Организационная структура управления

Лекция 9. Информация и коммуникация

Лекция 10. Процесс принятия решений. Модели и методы принятия решений

Лекция 11. Управление конфликтами, изменениями и стрессами

Лекция 12. Организация труда менеджера

Лекция 13. Культура и методология в менеджменте

Лекция 14. Основные методы управления

Лекция 15. Эффективность менеджмента

Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Контрольно-измерительные средства по дисциплине

Глоссарий

Литература

Тесты