

ЛЕКЦИИ ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

План

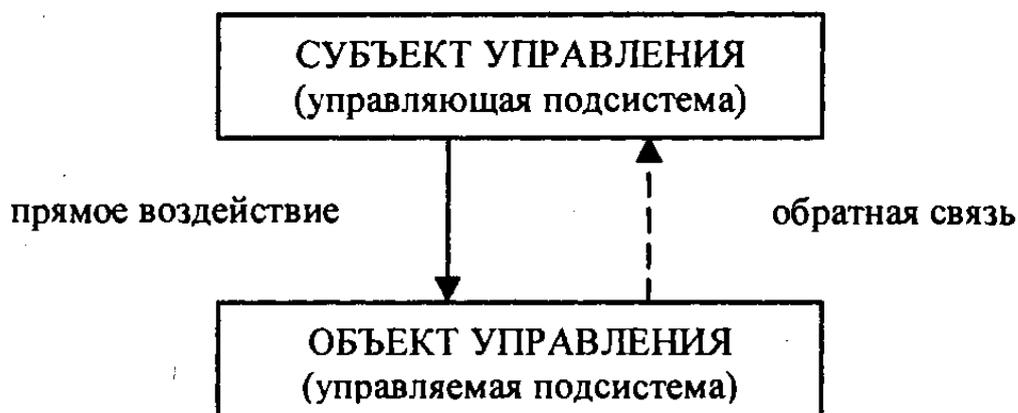
1. Понятие менеджмента.
2. Функции менеджмента и методы управления.
3. Принципы управления.

1. Понятие менеджмента

Менеджмент - особая форма управленческой деятельности.

В данном случае управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя элементами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления.

Субъект управления (управляющая подсистема) направляет объекту управления (управляемой подсистеме) импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Данные импульсы назовем управленческими командами. Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.



В Оксфордском русско-английском словаре (1994 г.) слово «управление» переводится на английский язык такими терминами, как management, administration, direction, которые рассматриваются как синонимы.

Содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и руководства; это люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях хозяйствования, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Принципы управления - основные правила, вытекающие из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития. Они регламентируют реальную управленческую практику в любой организации. Они формируют требования к системе управления организацией — функциям, методам и организационной структуре управления. Принципы управления отражают теоретический идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться. Реализация этих принципов является критерием эффективности и научности управления на всех его уровнях.

Истоки возникновения современного менеджмента

Стадии	Содержание методов управления	Характеристика
Пионерская, 1820—1990 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает необходимость систематизации опыта управления
Организационная, начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение, нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с персоналом
Интеграционная, начиная с 1930-х гг.	Поведенческие подходы к организации управления	Стремительное развитие техники, рост значения человека

Возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства (рис. 1).



Рис. 1. Рост масштабов производства

Принципы управления целесообразно использовать:

1. при построении системы управления, при этом они выступают в качестве ограничительных условий создания определенной системы

(структуры) управления.

2. при оценке качества системы управления, т.е. результатов процесса управления. В этом смысле они превращаются в критерии оценки качества, результативности работы органов управления.

2. Функции менеджмента и методы управления

Функции менеджмента — виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных принципов.

Принципы – правила, нормы, предписания к действию.

Рыночная концепция менеджмента потребовала пересмотра принципов менеджмента. Были сформулированы новые принципы, относящиеся к неформальной модели менеджмента:

- лояльность к работающим;
- ответственность – обязательное условие успешного менеджмента;
- атмосфера в фирме, способствующая раскрытию способностей сотрудников;
- своевременная реакция на изменения окружающей среды;
- установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность собственным трудом;
- коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и по вертикали;
- непосредственное участие менеджеров в деятельности групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- честность и доверие к людям;
- умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается в своей работе;
- этика бизнеса – золотое правило менеджмента;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты,

сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.

Метод управления - совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. По содержанию методы бывают административными, экономическими и социально - психологическими.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входит:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный контроль, за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков.

3. Принципы управления менеджмента

Искусство управления — способность человека принимать нетривиальные решения в условиях дефицита информации и времени. В основе его лежат методология и принципы науки управления, которая, в свою очередь, является дисциплиной периода интеграции наук и опирается на достижения теории автоматического регулирования, теории информации, кибернетики, экономики и реагирует на изменения основных концепций политической жизни общества. Одновременно искусство управления впитало в себя мировые достижения психологии, логики, риторики, этики, философии, права, а также

методы воздействия на личность и социум различных религиозных конфессий.

Одной из основных идей принципа управления менеджмента является переход к концепции управления организациями негосударственного сектора как открытыми, социально ориентированными системами означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы внутренней организации, устанавливая рациональные связи с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций являются важнейшими вопросами для организаций.

В современных условиях получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем.

Сущность новых подходов отражает концепция «Management ohne Hierarie» – «Менеджмент без иерархии» (см. рис.2).



Рис. 2. Цели концепции «Менеджмент без иерархии»

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных принципов.

Законы управления

Законы управления	Содержание
I. Законы, свойственные управлению в целом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Согласование интересов 2. Сочетание государственного регулирования экономики с хозяйственной самостоятельностью предприятий 3. Организация управления 4. Участие трудового коллектива в управлении предприятием
II. Законы, присущие всем сторонам управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закон спроса и предложения 2. Закон конкуренции и антимонопольное законодательство 3. Закон убывающей доходности 4. Закон экономии времени 5. Закон зависимости между ценой и предложением
III. Законы, присущие отдельным сторонам, подсистемам управления и их элементам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение значимости функций управления 2. Сокращение числа уровней управления 3. Концентрация функций управления 4. Распространенность контроля
IV. Законы, открытые кибернетикой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обратная связь 2. Оптимизация 3. Единство управления и информации

Таблица 4

Принципы управления

Группа принципов	Перечень признаков
I. Как надо руководить (работать)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономичность 2. Действенность 3. Инновация 4. Единоначалие и коллегиальность 5. Мотивация 6. Лидерство 7. Научность 8. Ответственность 9. Правильный подбор и расстановка кадров 10. Обеспечение обратной связи 11. Ориентация на потребителя 12. Предпринимательство 13. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления 14. Коллективность принятия решения 15. Сочетание прав, обязанностей и ответственности
II. Как не надо руководить (работать)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бюрократизм 2. Волокита 3. Несамостоятельность суждений 4. Неумение работать с людьми 5. Безынициативность 6. Отрыв слова от дела и т.п.

Литература: [1с.7, 3с.4]

Деятельность менеджера и его задачи

План

1. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
2. Основные иерархические уровни управления менеджмента.

1. Горизонтальное и вертикальное разделение труда

Формирование структуры организации осуществляется на основе горизонтального и вертикального разделения труда.

Горизонтальное разделение труда - это разделение труда между специалистами, способными более эффективно выполнить данную работу. Горизонтальное разделение присуще как производственной, так и управленческой деятельности. В крупных организациях специалистов одного профиля объединяют в группы, создают соответствующие подразделения (например, диспетчерское бюро, финансовое управление, отдел маркетинга, группа аналитиков и т.д.).

Вертикальное разделение труда включает разделение двух уровней. На первом уровне происходит отделение работы по непосредственному выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности. На втором уровне на основе преднамеренного вертикального разделения труда формируется иерархия управленческих уровней.

2. Основные иерархические уровни управления менеджмента

Говоря об иерархических уровнях управления необходимо учитывать организационную структуру управления, ее элементы, принципы проектирования.

Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель имела церковь. И сам

управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви. (Например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство.)

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Элементы организационной структуры:

- самостоятельное структурное подразделение – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- звено управления – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- управляющая ячейка – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется принципом первичности функции и вторичности органа *управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рис.1).



Рис.1. Уровни управления

Пирамидальная структура функционирует как единое целое (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный

каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента. Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;

- вертикальные связи – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными. Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

- экономичность;
- адекватность;
- адаптивность;
- гибкость;
- динамизм;
- специализация;
- пропорциональность;
- оптимальность;
- оперативность;
- надежность.

В структуре любого предприятия можно выделить *два вида разделения труда* менеджеров – горизонтальное и вертикальное. Разделение труда между горизонтальным и вертикальным разделением труда можно описать следующим образом.

Горизонтальное разделение труда связано со специализацией менеджеров преимущественно по функциональному признаку, т.е. закреплению за ними одной или нескольких предметных функций менеджмента. Такое разделение труда обуславливает создание на предприятии специальных служб стратегического управления, плановых и контрольно-диспетчерских отделов и управлений и т.д.

Вертикальное разделение труда зависит от характера осуществляемых процессов, масштабов деятельности, отраслевой принадлежности, выражается в организационной структуре предприятия, составе уровней менеджмента.

На предприятии выделяется три иерархических уровня менеджмента:

высший – руководитель предприятия, его первые заместители по функциональным областям деятельности;

средний – руководители подразделений, служб и административных органов предприятия (до 60% всей численности менеджеров предприятия);

низший – руководители творческих групп и лабораторий, производственных участков и т.д.

Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют функции определения целей стратегического планирования и системной организации инноваций.

Литература: [4 с. 22, [8 с. 5](#)]

Природа управления и исторические тенденции развития

План

1. Вклад различных направлений в развитие менеджмента.
2. Научные школы менеджмента.

1. Вклад различных направлений в развитие менеджмента

Развитие теории и практики менеджмента формировалось в ходе эволюции различных направлений и этапов развития менеджмента. Понятие «научное управление» ввел представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандейс в 1910 г. Теоретик в области управления 30 – 40-х гг. XX в. Лютер Гьюлик отмечал, что управление становится наукой, так как систематически изучает явления, стремясь понять, почему и как люди работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества.

По существу первым менеджером был английский промышленник Роберт Оуэн. На своей прядильной фабрике в Нью-Ленарке (Шотландия) в 1820 г. Оуэн впервые решал вопросы производительности труда и мотивации деятельности, взаимоотношений рабочего с предприятием и процессом труда. Менеджер стал реальной фигурой.

Первым учебником по управлению считается книга английского профессора математики, инженера и предпринимателя Чарльза Бебиджа «Экономика машин и производства» (1832 г.).

Основателем классической школы управления, да и вообще менеджмента является Франклин Тейлор, изложивший свои взгляды в трудах «Научная организация труда» (1912 г.), «Научные основы организации промышленных предприятий», «Тейлор о тейлоризме». Тейлор пришел к мысли так организовать труд, чтобы выработанные правила, законы заменили бы собой личные суждения отдельного работника. Роль управленца, способного определить, как и в каком объеме делать ту или иную работу исполнителю, значительно возросла.

Тейлор рассматривал управление как искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом.

Тейлор сформулировал следующие функции, элементы и принципы научного менеджмента (рис. 1. –4).



Рис. 1. Функция менеджмента (по Ф. Тейлору)



Рис..2. Элементы менеджмента (по Ф. Тейлору)



Рис..3. Принципы менеджмента (по Ф. Тейлору)

Теоретически работы Ф. Тейлора были обоснованы инженером-социологом Максом Вебером. Им были выдвинуты предпосылки, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами, – наиболее эффективный метод работы. Всю организацию, считал Вебер, можно разложить на составные части, пронормировать работу каждой из них, в том числе можно регламентировать и функции, и количество управленцев. Такое разделение труда специализирует персонал и строит организацию по линейному признаку, т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником. В этом смысл бюрократической системы М. Вебера. На верхних ступенях управления рекомендовался принцип сочетания власти и ответственности, когда руководителю давались жестко ограниченные полномочия и заранее оговоренная ответственность, нарушать которые управленцам не разрешалось (рис. 4).



Рис..4. Принципы управления (по М. Веберу)

Развитие идей Ф. Тейлора было продолжено и французским инженером

А. Файоль также дал общую характеристику функционального менеджмента (рис.6).



Рис.6. Принципы менеджмента (по А. Файолю)

Описанные выше положения характеризуют первый этап развития менеджмента – деловое администрирование (рис.7).



Рис.7. Первый этап развития менеджмента

В 20 – 30-е гг. XX в. в США проводились теоретические исследования человеческих отношений на производстве, которые были первой попыткой

сконцентрировать менеджмент на человеческом факторе. Главная цель разработок заключалась в том, чтобы изучить поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя. Эта идея лежит в основе второго этапа развития менеджмента – менеджмента человеческих ресурсов.

Основателем второго этапа является Энрике Мэйо, исследовавший зависимость производительности труда от уровня освещенности рабочего места. Вот его выводы:

- человек – «социальное животное»;
- жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов не совместимы с природой человека;
- решение проблемы человека – дело бизнесменов.

Поведение человека в производственной среде изучали Д. Карнеш, М. Смолл, М.А. Робер, М. Вудкок, Д. Френсис и др. Из советских ученых (1920-е гг., СССР) следует отметить труды А.К. Гастева: «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка (машины, орудия)».

Взгляды Э. Мэйо и его последователей получили свое дальнейшее развитие в трудах Дэвида Макгрегора, содержание которых представлено в разделе 6 настоящего пособия.

Третий этап развития менеджмента связан с именем Пола Дюпон, который отмечал, что для успешного развития бизнеса необходимо ориентироваться на потребителя, а любое предприятие рассматривать как открытую, а не замкнутую систему. Идея менеджмента бизнеса – ориентация на получение максимальной прибыли и гибкость в удовлетворении потребностей покупателя.

Существует два подхода к процессу менеджмента бизнеса. Первый подход, функциональный, состоит в разделении управленческих функций, к которым относятся планирование, принятие управленческого решения, организация, укомплектование штата, эффективная коммуникация,

стимулирование, руководство, контроль.

Второй подход, ролевой, являющийся более современным, фокусируется на управленческих ролях. Управленческие функции являются результатом того, ради чего осуществляется менеджмент, а роли представляют собой средства для достижения этих результатов. Любой бизнес при использовании и функционального, и ролевого подхода будет успешным, если бизнес концентрирует свое внимание на поиске и развитии кадров, которые:

- обладают восемью основными качествами (характер, инициатива, желание служить людям, интеллект, осведомленность и понимание, предусмотрительность, предвидение, гибкость);
- стратегически мыслят;
- руководят бизнесом с учетом социальных изменений;
- могут помочь бизнесу справиться с правительственным регулированием;
- эффективно управляют человеческими ресурсами.

Современный, четвертый, этап развития менеджмента – социальный менеджмент – связан с именем Пола Драккера. Идея этапа – каждое предприятие, помимо получения прибыли, должно определить меру социальной ответственности перед обществом.

2. Научные школы менеджмента.

В процессе эволюции сложилось следующие школы менеджмента, которыми были разработаны концепции управления:

Школа научного управления (1885 – 1920 гг.). Представители этой школы полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Это давало руководству возможность установить нормы

производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Классическая, или административная школа управления (1920-1950 гг.). Представители этой школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытались определить общие характеристики и закономерности организаций.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта.

Первым аспектом являлось разработка рациональной системы

управления организацией.

Вторым аспектом классических принципов являлось построения *структуры* организации и управления работниками. А.Файоль разработал принципы управления в организациях, которые включали в себя следующие позиции:

- 1) Разделение труда;
- 2) Полномочия и ответственность;
- 3) Дисциплина;
- 4) Единоначалие;
- 5) Единство направления;
- 6) Подчинённость личных интересов общим;
- 7) Вознаграждение персоналу;
- 8) Централизация;
- 9) Скалярная цепь;
- 10) Порядок;
- 11) Справедливость;
- 12) Стабильность рабочего места персонала;
- 13) Инициатива;
- 14) Корпоративный дух.

Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.). Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку данное движение возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Мотивами поступков людей, предполагает А. Маслоу, являются, в основном, не экономические

силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасть, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных руководителей.

Школа поведенческих наук (1950 – по настоящее время).

Исследователи данной школы изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Бихевиористский подход (бихевиоризм – «поведение») стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. **Основной целью** данной школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главная идея состояла в том, что правильное применение науки о поведении **всегда** будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом.

Наука управления или количественный подход (1950 — по настоящее время) сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций. В отечественной литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы». Становление школы связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний.

Школа науки управления сформировалась в начале 50-х гг. и успешно функционирует и в настоящее время. В школе науки управления

различают два главных направления:

1. Рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.

2. Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Таблица 1

Вклад различных направлений

Основной вклад	Представители
Школа научного управления (1880-1920 гг.)	
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 их задач. 4.Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. 5.Отделение планирования и обдумывания от самой работы.	У. Тейлор – основатель школы, отец научного менеджмента Фрэнк и Лилия Гилбрет, Г.Гантт, Г.Эмерсон, Г.Форд, М.Кук
Административная (классическая) школа управления (1920-1950 гг.)	
1.Развитие принципов управления. 2.Описание функций управления. 3.Систематизированный подход к управлению всей организации.	А.Файоль – основатель административной школы. Последователи: М.Вебер, Л.Урвик, Дж.Муни, Л.Гьюлик, Алфред Слоун, Г.Черч.

Школа человеческих отношений (неоклассическая) (1930-1950 гг.) и школа поведенческих наук (бихевиористский подход) (1950 г. – по настоящее время)	
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 человеческих отношений: Э.Мэйо, Ф.Ротлисбергер, Дж.Пеннок, Х.Райт Школа поведенческих наук: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор и Фредерик Герцберг, М.П.Фоллет, А.Маслоу
Школа науки управления (количественный подход) (1950 г. – по настоящее время)	
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. 2. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. 3. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.	Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган. В.С. Немчинов, Л.В. Канторович и В.В. Новожилов.

Литература: [[3 с. 13](#), [8 с. 8](#)]

Сравнительный анализ моделей менеджера.

План

1. Особенности Японской модели менеджмента.
2. Отличительные черты Американской модели менеджмента.

1. Особенности Японской модели менеджмента

Эволюция теории и практики менеджмента проявилась в многообразных направлениях. Начало «тихой управленческой революции» совпало с вступлением общества в информационную стадию. На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели, и относительно новому, поведенческому, нашедшему отражение в японской модели менеджмента, приходит неформальное направление, которое принято характеризовать как

обновленческое, эмпирическое или маркетинговое, индивидуалистическое, «информационное».

Многое из опыта в области менеджмента других стран могло бы быть полезным и в практике. Сравним две, наиболее признанные, модели менеджмента (табл. 1).

Таблица 1

Японская и американская модели менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
<ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия 2. Коллективная ответственность 3. Нестандартная, гибкая структура 4. Неформальная организация контроля 5. Коллективный контроль 6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост 7. Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль 8. Ориентация управления на группу 9. Оценка управления по достижениям гармонии в коллективе и по коллективному результату 10. Личные неформальные отношения с подчиненными 11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы 12. Подготовка руководителей универсального типа 13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д. 14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальный характер принятия решений 2. Индивидуальная ответственность 3. Строго формализованная структура управления 4. Четко формализованная процедура контроля 5. Индивидуальный контроль руководителя 6. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе 7. Главное качество руководителя — профессионализм и инициатива 8. Ориентация управления на отдельную личность 9. Оценка управления по индивидуальному результату 10. Формальные отношения с подчиненными 11. Деловая карьера обуславливается личными результатами 12. Подготовка узкоспециализированных руководителей 13. Оплата труда по индивидуальным достижениям 14. Найм на работу на короткий период

2. Отличительные черты Американской модель менеджмента

Исследуя данные в таблице явно видны отличительные черты Американской модели менеджмента. Именно Американская модель менеджмента формирует инициативных, ответственных, компетентных, сотрудников к которым применяется индивидуальный подход, при котором осуществляется оценка по исключительно индивидуальному результату, а быстрая оценка труда позволит ускоренное продвижение по службе.

Литература: [8 с. 59]

Организация как система управления

План

1. Организация как система управления.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.

1. Организация как система управления

Организацией является группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для достижения поставленных целей. В этом и состоит ее главная функция (задача), выполняя которую организация преобразует с помощью соответствующих технологий материальные, информационные, трудовые ресурсы в требуемые конечные результаты.

Как социальная система организация является открытой, ибо ее выживание зависит от внешнего мира и адаптации к нему. Организация описывается такими основными характеристиками, как внешняя и внутренняя среда, структура, цели, стратегии, технология, персонал, потенциал.

Внутренняя и внешняя среда организации.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации. Внешняя среда бывает прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации - это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые

могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее, сказываются на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Внутренняя среда организации включает следующие переменные: структуру организации, ресурсы и культуру организации. Внутренняя среда организации представляет собой совокупность технической, социальной финансовой подсистем, которые называются социотехническими подсистемами.

Внутренние переменные - основные характеристики внутреннего устройства организации.

Все внутренние переменные, как и организация в целом, - следствие реализации ранее принятых решений. Однако в конкретный момент не все переменные полностью контролируются. В этом плане внутренние переменные могут быть разделены на: а) в основном контролируемые (регулируемые) и б) в основном неконтролируемые, но которые необходимо учитывать. Классическим примером здесь является монотонная работа при использовании конвейерных технологий.

Литература: [[8 с. 47-50](#),[1 с. 32-37](#)]

Корпоративная культура организаций, как неотъемлемая часть внутренней политики организации

План

1. Составляющие корпоративной культуры.
2. Субъективные элементы корпоративной культуры

1. Объективные составляющие корпоративной культуры

Внутреннюю среду организации составляет также и **организационная (корпоративная) культура**. Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов,

убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Культура организации состоит из отдельных элементов: субъективных и объективных. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. К объективным элементам корпоративной культуры можно отнести: символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и пр.

К объективным элементам относятся:

1) философия, т. е. система ключевых ценностей, которая отвечает на вопрос, что является для организации самым важным, отражает восприятие ею себя и своего предназначения, совокупность важнейших принципов деятельности и качественных целей. Философия задает главные направления деятельности организации, стиль руководства, основы мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала;

2) обряд, т. е. стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу, например, проводы на пенсию;

3) ритуал, т. е. совокупность действий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиления сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений. Но иногда они превращаются в самоцель;

4) легенды и мифы, которые представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов ее известных деятелей;

5) обычаи, т. е. формы социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений;

6) нормы (социальные стандарты, конкретные образцы поведения) и стиль поведения субъектов (отношений друг с другом, внешним окружением, осуществления управленческих действий и др.);

7) лозунги — призывы, в краткой форме отражающие основные задачи организации. Сегодня в форме лозунга часто формулируется ее миссия;

8) менталитет — образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их осознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и проч.

2. Субъективные элементы корпоративной культуры

К субъективным организационным ценностям (элементам корпоративной культуры) можно отнести (экономические, политические, технологические, социальные и проч.), т. е. эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений. Это позволяет им служить образцами социально одобряемого выбора, ориентирами поведения в жизненно значимых ситуациях. Система ценностей образует внутренний стержень культуры.

Объективные и субъективные элементы культуры, воздействуя на окружающих (клиентов, партнеров, представителей общественности), формируют в их сознании имидж организации, т. е. ее образ. Он является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных проявлений культуры (а также достижений и неудач фирмы) в неуловимое целое.

Методы оценки эффективности менеджмента. Экономическая эффективность менеджмента

План

- 1. Определение эффективности менеджмента, как способ совершенствования управления организаций.**
- 2. Расчеты экономической эффективности менеджмента.**

1. Определение эффективности менеджмента, как способ совершенствования управления организаций

Осуществление и совершенствование управления организаций вызывают необходимость определения эффективности менеджмента, использования при этом специфических измерителей. В связи с этим целесообразно использовать понятие «эффективность менеджмента». Актуальность данной проблемы объясняется многими факторами, к числу которых следует отнести:

- рост удельного веса и значимости управленческого труда в совокупном результате производственной (коммерческой) деятельности;
 - рост численности административно-управленческого персонала
- возможность крупных потерь из-за низкого качества и недостаточной оперативности управления.

Эффективность менеджмента как социально-экономическая категория – это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

2. Расчеты экономической эффективности менеджмента

Экономическая эффективность менеджмента выражает экономическую сущность управленческих отношений. Это по сути система взаимоотношений и взаимодействий полученных результатов и произведенных затрат данной деятельности (ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей).

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Э) выражают след. формулой:

$$\text{Э} = \text{Р}/\text{З}$$

Где, Р–результат функционирования системы управления
(результатирующая составляющая)

З – затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

Использование данного подхода требует прежде всего определения первой, результирующей составляющей эффективности, т.е. результатов этой деятельности, ее продукта. Такому измерению поддается лишь продукт деятельности технических работников и некоторых специалистов, постоянно занятых однородными и нормируемыми трудовыми операциями. О результатах же деятельности линейных и функциональных руководителей, многих специалистов, а также системы управления в целом нельзя судить по количеству затраченного труда или объемам переработанной информации. Дело в том, что они не выступают в форме специфических вещественных результатов. **Конечным продуктом** собственно труда по управлению можно считать совокупность управленческих решений, но не самих информационных решений, т.е. реализованных исполнителями.

Причем результаты деятельности по управлению зачастую отделены **во времени и пространстве от момента и места затрат труда по управлению**. Таким образом, результаты управленческой деятельности проявляются лишь опосредованно – в результатах деятельности организации, подразделения. При этом в качестве таковых можно рассматривать **конечные показатели экономической эффективности деятельности организации – валовой доход, прибыль, уровень рентабельности, объем производства, товарооборот и т.д.**

Вторая, затратная составляющая эффективности управления организацией представляет собой соответствующие трудовые, материальные и финансовые затраты или ресурсы, обеспечивающие содержание и функционирование системы управления и используемые в процессе производства. Эти затраты выступают в форме издержек управления и не связаны напрямую с производством, но являются частью издержек производства. В структуре затрат на управление важнейшими статьями являются расходы по оплате труда менеджеров и других работников, обслуживающих аппарат управления, расходы на технику управления, текущие

расходы на функционирование системы. Существует **два** основных метода исчисления, показателей эффективности управления деятельностью предприятия, к совокупным расходам на управление – затратный и ресурсный.

$$\mathcal{E}_m = \Pi / P_y$$
 Где, \mathcal{E}_m – эффективность менеджмента
 P_y – расходы на управление

Π – результат деятельности предприятия (например, доходы, объем производства, товарооборот и др.) или конечный (финансовый) результат деятельности предприятия – чистую (нераспределенную) прибыль. **Первый метод (показатель) – затратный** – опирается на соотношение общего или конечного результата:

Показатель \mathcal{E}_m говорит о том, сколько рублей, к примеру, прибыли, получает предприятие на 1 руб. затрат на управление.

Второй метод оценки эффективности менеджмента – ресурсный, выражает соотношение общего или конечного результата деятельности предприятия к величине использованных ресурсов, например, численности работников аппарата управления:

$$\mathcal{E}_m = \Pi / K_y$$
 Где \mathcal{E}_m – эффективность менеджмента
 Π – результат деятельности предприятия
 K_y – численность административно-управленческого персонала (можно использовать только численность кадров управления).

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются статическими.

Литература: [[3 с.281](#)]

Экономический расчет, как синтез функций менеджмента и экономический способ направленный на получение прибыли.

План

1. Цены и ценообразование.
2. Финансирование, налоговая система, страхование.
3. Маркетинг и кредитование.

1. Цены и ценообразование

Центральное место среди рычагов экономического механизма предприятия принадлежит ценам и ценообразованию.

В современных условиях наиболее распространен метод ценообразования по принципу «полных издержек», предполагающий установление уровня цены с учетом издержек производства плюс целевая норма прибыли.

Особенность метода: величина издержек рассчитывается не на реальный объем производства в тот или иной период, а на заданный объем продукции, исчисленный при стандартном или среднем уровне загрузки производственных мощностей (70 – 80%) с учетом необходимого обновления продукции и возможности появления в отрасли новых конкурентов. Так предприятие учитывает колебания рыночного спроса.

Необходимо знать структуру цены, что позволит судить о реальных экономических результатах деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений, о конкурентоспособности продукции и стабильности получаемой прибыли.

2. Финансирование, налоговая система, страхование

Важнейший инструмент финансовой политики – обеспечение всех подразделений необходимыми финансовыми ресурсами.

Формирование финансовых ресурсов происходит за счет:

- собственных и приравненных средств (прибыль, амортизационные отчисления, выручка от реализации выбывшего имущества);
- мобилизации на финансовом рынке средств (продажа ценных бумаг, кредитные инвестиции);
- средств, поступающих в порядке перераспределения (страховое возмещение, дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов, бюджетные субсидии и т.д.).

Налоговая система

Предприятия уплачивают разные виды налогов, причем одни из них за

счет валового дохода, другие – непосредственно из прибыли.

Существует установленная законодательством очередность платежей: сначала из доходов уплачиваются косвенные налоги (налог на собственность, акцизы); затем – все имущественные налоги (на имущество предприятия, земельный, транспортный и др.) и пошлины и, наконец, остальные налоги, главным среди которых является налог на прибыль.

Страхование

Страхование охватывает сферу перераспределительных отношений.

Функции страхования:

рисковая;

предупредительная;

сберегательная;

контрольная.

Виды страхования различаются в зависимости от объекта страхования (табл. 1).

Виды и объекты страхования

Вид страхования	Объект страхования
1. Имущественное	Материальные ценности
2. Социальное	Уровень доходов граждан
3. Личное	Жизнь, здоровье и трудоспособность граждан
4. Страхование собственности	Обязанность страхователей выполнять договорные условия по поставкам продукции, погашению задолженности кредиторам или возмещению материального или иного ущерба, если он был нанесен другим лицам
5. Страхование предпринимательских рисков	Риск неполучения прибыли или образования убытка

3. Маркетинг и кредитование

Маркетинг – инструмент, направленный на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособной продукции в заранее установленных объемах, отвечающей определенным технико-экономическим характеристикам. Итак, маркетинг – инструмент регулирования производства и сбыта, а значит, и рыночных отношений. Смысл действия этого механизма: потребитель диктует свои условия на рынке, требования к конкретному продукту по количеству и качеству, а производитель к ним приспосабливается, но не пассивно, а активно, путем формирования, в свою очередь, определенных потребностей.

С реформой банковской системы, развитием сети коммерческих банков возрастающую роль играет перераспределение кредитных ресурсов через кредитный рынок, в связи с чем кредитное перераспределение децентрализуется все в большей мере.

С развитием фондового рынка роль кредита как источника увеличения собственных средств предприятий расширяется: формирование доходов осуществляется в числе прочих источников за счет процентов по депозитам,

доходов по акциям, облигациям и другим ценным бумагам.

Кредит способствует улучшению состояния потребительского рынка.

Лекции: [[12](#) с.47-53]

Сущность и классификация функций менеджмента.

План

1. Функции менеджмента.
2. Специфические функции

1. Функции менеджмента

Функции менеджмента — виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.

Функции – виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

Общие (основные) функции. Реализуются в управлении любой организацией. К ним относятся: планирование, организация, мотивация, контроль.

Связующие функции (процессов):

принятие управленческих решений;
коммуникации.

Частные (обеспечивающие) функции. Выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами):

управление персоналом;
управление маркетингом;
управление финансами;
документационное обеспечение управления;
учет (бухгалтерский, управленческий);
обеспечение оргтехникой и др.

По мнению Тейлора, который рассматривал управление как искусство

знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом.

Тейлор сформулировал следующие функции, элементы и принципы научного менеджмента (рис. 1).



Рис. 1. Функция менеджмента (по Ф. Тейлору)

Теоретически работы Ф. Тейлора были обоснованы инженером-социологом *Максом Вебером*. Им были выдвинуты предпосылки, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами, – наиболее эффективный метод работы. Всю организацию, считал Вебер, можно разложить на составные части, пронормировать работу каждой из них, в том числе можно регламентировать и функции, и количество управленцев. Такое разделение труда специализирует персонал и строит организацию по линейному признаку, т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником. В этом смысл бюрократической системы М. Вебера. На верхних ступенях управления рекомендовался принцип сочетания власти и ответственности, когда руководителю давались жестко ограниченные полномочия и заранее оговоренная ответственность, нарушать которые управленцам не разрешалось (рис. 2).



Рис. 2. Принципы управления (по М. Веберу)

Развитие идей Ф. Тейлора было продолжено и французским инженером *Анри Файо*лем. В своей книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.) он разбил все операции на предприятии на группы:

- технические (производство, обработка);
- коммерческие (покупка, продажа, обмен);
- финансовые (привлечение капитала и эффективное его использование);
- страховые (охрана собственности и личности);
- учетные (бухгалтерия, статистика, инвентаризация);
- административные

и определил относительную важность этих операций для персонала и предприятия (табл. 3)

Таблица 3

Относительная важность операций для персонала и предприятия (по А. Файолю)

Категория персонала, группа предприятий	Значимость операции, %					
	технической	коммерческой	финансовой	страховой	учетной	административной
Персонал						
Рабочий	85	—	—	5	5	5
Мастер	60	5	—	10	10	15
Начальник цеха	45	5	—	10	15	25
Начальник службы	30	10	5	10	10	35
Директор	15	15	10	10	10	40
Предприятие						
Малое	40	20	10	5	10	15
Небольшое	30	15	10	10	10	25
Среднее	25	15	10	10	10	30
Крупное	15	15	10	10	10	40
Объединение	8	8	8	8	8	60

Согласно Файолю, управлять – это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы, обеспечив правильный ход шести операций, причем последнюю Файоль и отнес к управлению.

Файоль выделил функции менеджмента, которые и сегодня лежат в основе этой науки (рис. 4).



Рис. 4. Функции менеджмента (по А. Файолю)

2. Специфические функции

Специфические функции. Отражают **отраслевую** специфику.

При этом объективно необходимо выделить основное направление функций менеджмента – это:

организационно-техническая (согласование и координирование деятельности в процессе производства);

социально-экономическая (контроль за трудом, использованием машин и механизмов).

Любое предприятие представляется как сложная система, для которой необходимо определить состав функций управления и учесть следующие факторы такие как:

1. Материальные, трудовые, финансовые, оборудование, здания, сооружения, информация, производственная технология, продукт;

1. Содержание процесса управления: планирование, организация, регулирование, контроль, учет;

2. Цикл принятия управленческого решения: подготовка, утверждение, внедрение, оценка;

3. Стадии жизненного цикла продукта.

Современное представление процесса менеджмента состоит в разделении управленческих функций. Первоначальный перечень пяти функций А. Файоля расширен сегодня до семи (рис.5).



Рис. 5. Современные управленческие функции

Одной из функций менеджмента является **планирование**, что представлено в виде определение основных направлений и перспективных этапов развития с учетом всех видов ресурсов и спроса на рынке.

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб, работников. В задачи планирования составить систему взаимосвязанных плановых документов или планов.

Постановка целей – важнейший исходный момент процесса управления.

Под **целью** понимается идеальное или желательное состояние субъекта организации, индивида и т.п.), на достижение которого, прежде всего, ориентирована его деятельность и соответственно процесс управления.

Лекции: [[12](#) с.56, [4с.260-264](#)]

Предплановый прогноз, как основа планирования в менеджменте.

План

1. Предплановый прогноз и его этапы.
2. Прогнозирование как необходимый компонент стратегического развития

1. Предплановый прогноз и его этапы

Принцип планирования в современном менеджменте: от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему (рис. 1).

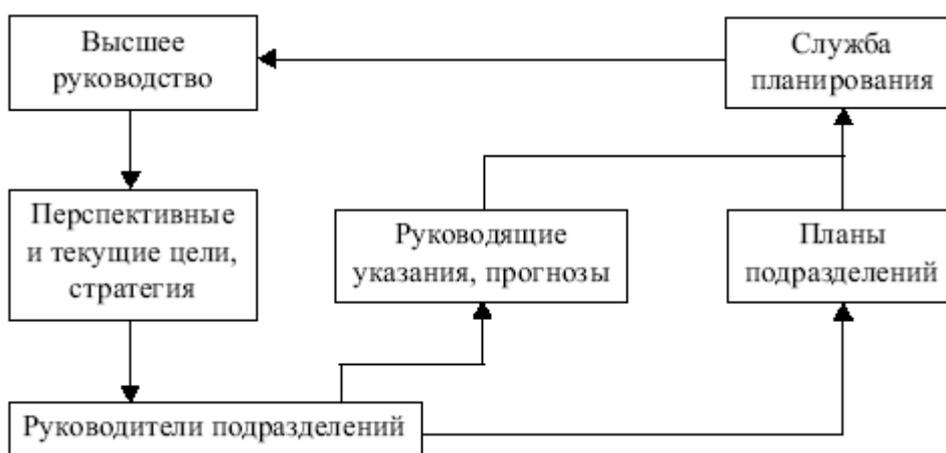


Рис. 1 Общая схема планирования

Результат планирования – определение оптимального использования возможностей предприятия и предотвращение ошибочных действий, ведущих к снижению эффективности его работы.

В основе разработки планов входит прогноз, что подразумевает под собой целую систему аргументированных представлений о развитии и будущем состоянии организации и (внутренней и внешней ее среды). Даже самый примитивный прогноз предоставит веские и обоснованные аргументы возможности или невозможности ряда запланированных событий. Основами прогнозов являются исследования, математический анализ, опрос специалистов в исследуемой области.

2. Прогнозирование как необходимый компонент стратегического развития

Стратегические планы касаются разработки курса (направления) развития организации, это набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегическое планирование охватывает период в 10—15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах. Планы разрабатываются на всех уровнях управления организацией:

1. Высшее руководство создает стратегические планы.
2. Менеджеры структурных подразделений (функциональных подсистем) на основе стратегических планов разрабатывает годовые производственные программы и несут ответственность за их реализацию.
3. Все функциональные подсистемы составляют оперативные планы. Например, цех на основе заказов составляет планы-графики на квартал, месяц, неделю. Участку выдаются сменно-суточные задания.

Долгосрочные планы обычно разрабатываются в виде набора целей,

целевых комплексных программ, стратегических планов.

Основу всей системы планирования составляют стратегические планы.

Деятельность по научно - обоснованному прогнозированию носит название прогнозирования. Этапами ее являются следующее:

- 1.Определение цели и потребности в прогнозе
- 2.Уточнение параметров объекта прогнозирования
- 3.Формирование информационной базы
- 4.Выбор наиболее приемлемых моделей и методов
- 5.Описание и оценка альтернативных вариантов
- 6.Разработка рекомендаций по реализации.

Вся информация, которую собирают для составления прогноза различается по характеру и по способу обработки т.е. на базе каких данных основывается и каким образом собирается и в зависимости от того каким образом обрабатывается:

1.Информация, основанная на анализе динамики патентов, открытий – опережающая;

2.Информация, которая сориентирована на сведения о прошлом и настоящем объекта – фактографическая;

3.Информация, собранная посредством количественных методов – статистическая;

4.Информация, собранная в результате построения математических рядов, последовательных множеств – математическая;

Существует также и логические методы такие как:

1.Причинно-следственный анализ.

2.Аналогия (когда сравнивают подобные объекты, пытаясь произвести аналогию и приняв опыт и применить его).

Наиболее часто используемый метод, основанный на экспертных оценках, специалистов в заданной области.

Литература: [[1с.1912-194](#)]

Особенности структур управления в организациях.

План

1. Взаимосвязь структуры организации ее стратегии и специфики.
2. Особенности линейной структуры управления.
3. Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры управления.

1. Взаимосвязь структуры организации и стратегии

Структуры организаций многообразны. Это обусловлено многообразием самих организаций, условий их функционирования, решаемых ими задач. Значимость и сложность проблемы привлекала многочисленных исследователей, обосновывающих различные типы структур.

Существует 2 типовых подхода к структуре управления: иерархический и органический.

При **иерархическом (бюрократическом) типе структуры управления** главное внимание уделяется разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. Концепция иерархической структуры была сформирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии.

Органический тип структуры управления отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Отличительные свойства: гибкость и адаптивность; способность сравнительно легко менять свою форму; приспособляемость к новым условиям; органически вписываться в систему управления. Органическая структура относится к децентрализованной организации управления, которая характеризуется сокращением числа

иерархических уровней; высоким уровнем горизонтальной интеграции между персоналом; взаимной информированностью и самодисциплиной. Эти структуры ориентированы на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, формируются на временной основе на период реализации проектов, программ и т.д. Разновидностями являются: проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Таблица 1

Сравнительная характеристика иерархического и органического типов управления

Параметры сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствии иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

Структуры органического типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов.

Как правило, органические структуры управления формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.



Рис. 2. Гибкая оргструктура

Такие организационные структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно, удовлетворять запросы клиентов, например, в организациях здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число специалистов, работающих самостоятельно при поддержке вспомогательного или обслуживающего персонала.

2. Особенности линейной структуры управления

Образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредоточивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их

непосредственного руководителя.

Структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Преимуществами линейной структуры управления являются:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

К недостаткам линейной структуры можно отнести:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт во всех функциях управления и сферах деятельности, осуществляемых подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток документов, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- увеличение сроков принятия и невысокая эффективность управленческих решений.

3. Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры управления

Самый распространенный вид структуры иерархического типа **линейно-функциональная структура управления (штабное управление)**. Ее основу составляет "шахтный" принцип построения (линейная вертикаль управления) и

специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал и др.). По каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая организацию сверху донизу. Результаты каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Руководителю организации непосредственно подчиняются его заместители по функциям, квалификация и профессионализм которых ценятся выше, чем их знания видов продукции, рынков или групп потребителей. Поэтому результаты их работы оцениваются показателями, характеризующими выполнение поставленных перед ними функциональных целей и задач.

За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (руководитель организации), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продуктам и рынкам.

Данная структура управления наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Достоинства линейно-функциональной структуры проявляются в управлении небольшими предприятиями, организациями с массовым или крупно-серийным типом производства.

Недостатками данного метода являются:

- Не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники;

- Утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за высокого уровня формализации, что приводит к замедлению и сложности передачи информации, снижению скорости принятия решений;

- Увеличение объема координационных работ руководителя организации и его заместителей.

- При различном спросе на различных рынках данная структура

неэффективна.

Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании функциональных и линейно-функциональных структур управления.

Линейно-функциональная организационная структура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - - - - функциональные связи.</p>		

Литература: [\[4 с.347-351, 12 с.29-34\]](#)

Эволюция теории управления трудом

План

1. Новые формы интеграции предприятий
2. Тенденции в системе организации и управления производством в современных условиях.

1. Новые формы интеграции предприятий

В рыночных условиях появляются новые формы интеграции предприятий диверсифицированного типа (табл. 5.11). Принцип создания таких структур: концентрация ресурсов, мощностей, производств разного профиля для выпуска продукции массового спроса, возможность маневрирования средствами, сокращения затрат производства, создание предпосылок внедрения научно-технических новшеств.

Табл. 1.

Новые формы интеграции предприятий

Тип предприятия	Краткая характеристика
1. Концерн	Интеграция производства на межотраслевой основе со строгим соблюдением интересов каждого участника. Закон деятельности — четкая ориентация на потребителя. Одна из форм организации — акционерная
2. Межотраслевые научно-технические комплексы	Головная организация, несколько институтов, опытных и серийных заводов отраслевого подчинения, сохраняющих свою самостоятельность и права
3. Ассоциация	Добровольное объединение предприятий при их полной экономической и административной самостоятельности. Решения принимаются только по принципу единогласия
4. Консорциумы	Временное добровольное объединение предприятий для решения целевых программ и проектов
5. Конгломерат	Концерн, возникший при поглощении большого числа компаний, не имеющих между собой функциональных связей, большие размеры диверсификации производства, акций на финансовых операциях. Значительная часть прибыли не от производственной деятельности, а от выпуска ценных бумаг
6. Холдинг	Объединение капиталов, а не предприятий; финансовый фонд. Считается, что холдинг не вмешивается во внутренние дела предприятий, акциями которых владеет, а интересуется в основном дивидендами
7. Финансово-промышленные группы	Объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Основные цели объединения в ФПГ: концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях; ускорение НТП; повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции предприятий; осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности; формирование рациональных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной среды

8. Предпринимательские союзы	Образуются на основе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в <i>кластеры на определенных территориях</i> , которые предоставляют им конкурентные преимущества (необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади). В качестве сфер, где наиболее активно идет объединение компаний в союзы, выступают: производство товаров для дома; отрасли, связанные с здравоохранением, с производством бытовых продуктов и т.д. Когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами
9. Виртуальная корпорация	Одна из новейших организационных форм. Представляет собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний (поставщиков, заказчиков, бывших конкурентов), объединяемых современными информационными системами с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Технологическую основу составляют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство

Неформальную парадигму сегодня используют в двух модификациях:

- как маркетинговую (сочетание наук управления и маркетинга);
- как информационную (акцент на информационное обеспечение труда).

Воплощением маркетинговой и информационной неформальной парадигмы стало стратегическое управление, которое предполагает дополнение планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния внешней среды. Изменение ситуации вызывает изменение стратегии. Предусматриваются специальные меры для уменьшения сопротивления переменам.

Не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Среди *факторов, определяющих выбор управленческой модели*:

- размер фирмы;
- характер продукции;
- характер среды, в которой она действует.

С точки зрения последнего фактора выделяют следующие модели управления:

- модель рационального внутрифирменного управления в спокойной

внешней среде;

- модель управления в условиях достаточно динамичного и разнообразного рынка;

- модель в условиях динамичного научно-технического прогресса;

- модель приспособления фирмы к проблемам, неожиданно возникающим под воздействием внешней среды.

2. Тенденции в системе организации и управления производством в современных условиях

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней задач.

В условиях не кризисной экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. Главными показателями улучшения являются: сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов, более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений, восприятие оргструктуры людьми.

В кризисной экономике изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Обязательно ставятся и достигаются цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. На практике это означает привлечение все большего количества работников к процессу выявления и решения проблем предприятия. Оценка деятельности оргструктуры производится и по таким направлениям, как быстрота обработки и получения информации, необходимой для принятия решений, использование информационной технологии.

В табл. 2 представлены тенденции в области совершенствования

организационных структур в современных условиях.

Таблица 2

Тенденции совершенствования организационных структур

Тенденции	Характеристика
1. Переход от формальных к неформальным органическим системам управления	1. Софтизация экономики 2. Автоматизация производства 3. Нацеленность работника на реализацию своих способностей
2. Развитие экономической самостоятельности и ответственности предприятия	1. Создание центров прибыли (бизнес-центров) 2. Максимальная степень удовлетворения потребностей рынка
3. Сильная кадровая политика	1. Гарантированная занятость 2. Уважение личности 3. Обеспечение единого статуса всех работников
4. Ориентация на человека	1. Раскрепощение творческой энергии человека 2. Предоставление возможности проявить инициативу, предприимчивость, самостоятельность 3. Вера в индивидуализм. 4. Удовлетворение потребностей
5. Формирование высокоэффективных внутрифирменных связей	1. Развитие информационных технологий 2. Совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия

На практике чаще всего используются смешанные типы организационных структур, формируемые исходя из объективных условий их деятельности.

Основные инструменты формирования организационных структур предприятий:

- анализ и дифференциация (разделение) управленческих и инновационных процессов на отдельные составляющие, функции, задания;
- синтез и группирование заданий в однородные группы, достаточно устойчивые на протяжении длительного периода деятельности предприятия;
- создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;
- разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой

организационной структуры.

Наиболее часто при формировании организационной структуры предприятия задания группируются по признакам:

- вид деятельности (снабжение, НИОКР, производство, реализация, персонал, финансы, инфраструктура, администрация);
- функция управления (планирование, организация, учет, анализ, контроль, регулирование);
- вид продукции (продукт А, продукт Б, проект А, проект Б, тропическое исполнение, северное исполнение);
- стадии производственного процесса (исследования, разработки, опытные образцы, производство, модернизация, сервисное обслуживание, утилизация);
- иерархический уровень (предприятие, производство, цех, участок, рабочее место);
- территориальное расположение (регион А, регион Б).

Дифференциация задач по виду деятельности, функциям управления и иерархическому уровню чаще всего используется для формирования структур управления, вертикальному разделению труда менеджеров, определению степени централизации и децентрализации управления, делегирования полномочий и ответственности.

Дифференциация работ по виду продукции, стадии производственного процесса, места расположения производств, в большей степени отражается на элементах производственной структуры, таких как горизонтальное разделение труда, специализация и кооперирование производственных звеньев, их масштабы и объемы деятельности и других.

Построение организационных структур осуществляется в последовательности:

- определение состава и содержания функций менеджмента на предприятии;
- оценка трудоемкости выполнения отдельных работ и операций;

- расчет численности работников для каждой функции менеджмента;
- формирование структурного подразделения в пределах рассчитанной численности;
- определение необходимого количества уровней управления;
- распределение работников по уровням;
- составление (изменение) положений о структурном подразделении, разработка должностных инструкций.

Литература: [4 с.347-351, [12 с.29-34](#)]

Необходимость мотивации в менеджменте.

План

1. Мотивация как функция управления.
2. Уровни мотивационной структуры

1. Мотивация как функция управления

Разработка оптимальных планов и методов их реализации, обоснование эффективной организационной структуры - необходимые условия достижения целей. Успех организации, достижение ее целей определяются реализацией планов в процессе деятельности всех членов организации. Решающую роль играет отношение исполнителей к своей деятельности, направленной на достижение целей организации. Следовательно, важная задача управления - обеспечение у всех исполнителей желания и готовности эффективно выполнять свои обязанности.

Что побуждает человека к эффективному труду? Почему в одном случае для выполнения сравнительно легкой работы необходимо принуждение работника, тогда как в другом случае исполнитель сам охотно выполняет тяжелую рутинную работу? Ответ на эти и другие вопросы дает анализ мотивации исполнителей, как важной функции управления.

Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.

Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности. На поведение исполнителя, в том числе и его отношение к конкретной деятельности, выполнению определенного задания, влияют также условия деятельности и ее содержание, взаимоотношения с коллегами, ситуация в организации и обществе в целом.

Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. Такие функции, как планирование, организация, регулирование, контроль и анализ осуществляются в основном менеджментом организации. Исполнительский персонал, как правило, играет при выполнении этих функций пассивную роль.

В реализации же мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль. Цели, ценности, установки, потребности этого персонала - не только предмет анализа теорий мотивации, но и непосредственные движущие силы деятельности по достижению целей организации.

Набор и соотношение элементов системы движущих сил у различных людей существенно отличаются. Можно говорить об определенной мотивационной структуре. Воздействие на мотивационную структуру человека может осуществляться на двух уровнях.

2. Уровни мотивационной структуры

На первом уровне имеющаяся структура рассматривается как данная, т.е. известно, что побуждает человека совершать определенные действия, какие мотивы деятельности для него наиболее значимы. Управленческое воздействие направлено именно на данные мотивы для обеспечения желаемой реакции исполнителя. На этой базе строятся в системы материального стимулирования.

На втором уровне управленческое воздействие направлено на изменение самой мотивационной структуры. При этом развиваются одни мотивы, и ослабляется влияние других. Инструментами воздействия на мотивационную

структуру являются воспитание и образование. Результат мотивационного воздействия - обеспечение желательного отношения исполнителя к деятельности. Это отношение раскрывается через ряд характеристик:

- готовность затратить определенные усилия, задействовать свой потенциал для достижения целей организации;
- старание, стремление выполнить работу добросовестно, наилучшим образом;
- настойчивость в достижении конечного результата;
- направленность на достижение своей цели или целей организации.

Мотивационный процесс, включает следующие *этапы*:

- возникновение потребности, т.е. ощущения необходимости чего-либо;
- поиск путей устранения потребности - ее удовлетворения, подавления или игнорирования. Для удовлетворения потребности необходимо выполнить определенные действия;
- определение целей (направления) деятельности. Здесь оценивается объем предстоящей деятельности, величина ее результата, размер вознаграждения за достижения результата и степень удовлетворения потребности ожидаемым вознаграждением;
- деятельность по достижению целей;
- получение вознаграждения;
- устранение потребности (ее полное, частичное удовлетворение либо отсутствие удовлетворения).

Современные теории мотивации включают содержательные и процессуальные. В **содержательных** теориях анализируется содержание таких категорий, как потребности и вознаграждения, а также их воздействие на поведение исполнителей. В **процессуальных** теориях анализируется поведение людей с учетом как потребностей и вознаграждений, так и других факторов.

Литература: [[1 с.122](#),[8 с.37-42](#)]

Особенности содержательных и процессуальных теорий в менеджменте

План

1. Особенности содержательных теорий мотивации.
2. Особенности процессуальных теорий мотивации.

1. Особенности содержательных теорий мотивации

В данной группе наиболее известными являются теории Маслоу, Герцберга, Альдерфера и Мак-Клеланда.

Авторы содержательных теорий мотивации основное внимание уделяют группировке, классификации потребностей и выяснению мотивирующего влияния различных групп потребностей.

Потребность в наиболее общей форме - это ощущение индивидом необходимости чего-либо.

Многообразие потребностей, их значимость в жизни общества не только предполагают, но и требуют различных критериев их классификации. Очевидно, можно говорить об определенном объекте и субъекте потребностей, их характере (первичные и вторичные). Различаются также материальные и духовные, осознанные и неосознанные потребности и т.д.

При оценке удовлетворения потребностей необходимо различать последовательность удовлетворения различных потребностей и “цену” их удовлетворения. Ясно, что значимость различных потребностей для конкретных индивидов существенно варьируется. Для одних исключительно важны защищенность, уверенность в сохранении места работы, для других приоритетом является уважение окружающих, условия для самовыражения даже при угрозе потерять рабочее место. Отсюда следует, что и “цена” удовлетворения всей совокупности потребностей также является характеристикой *индивидуальной*.

Потребности особенно значимы, пока они удовлетворены не в полной мере. С ростом производительности труда, личных доходов возрастает значимость удовлетворения вторичных потребностей.

Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная **Маслоу**, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки.

Люди постоянно ощущают какие-то потребности.

Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.

Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.

Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.

Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.

Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения.

Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.

Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей (рис.1)



Рис. 1 Пирамида потребностей А.Маслоу

Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избегать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум зарплаты обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребности безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они оценивают свою работу, в первую очередь, с

точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Люди, испытывающие данные потребности, стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных событий и изменений, создавая страховой потенциал, в частности, за счет обучения и образования. Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, для таких людей надо создавать условия для общения на работе. Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

Потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению

признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Вклад А. Маслоу в развитие теории мотивации включает, во-первых, сведение многообразия потребностей в пятиуровневую систему:

1) физиологические (пища, одежда, жилье); 2) безопасность и защищенность; 3) принадлежность и причастность; 4) уважение и признание; 5) самовыражение.

Во-вторых, первые 2 группы рассматриваются как первичные, а 3 остальные, высшие группы - как вторичные потребности. По мере удовлетворения низших становится все более значимым удовлетворение высших потребностей.

В-третьих, развитие человеческой личности означает развитие его творческих возможностей, поэтому высшие потребности, особенно в самовыражении, не могут быть удовлетворены в полной мере.

К. Альдерфер предложил другие критерии классификации потребностей.

Он выделяет три группы потребностей: существования, связи и роста.

Потребности существования включают физиологические потребности и

потребности безопасности. Потребности связи близки к потребностям причастности и принадлежности. Потребности роста включают потребности самовыражения, а также потребности признания и самоутверждения, которые связаны с развитием уверенности, самосовершенствованием.

Во-вторых, Альдерфер считает, что удовлетворение потребностей идет не только по восходящей - от низшего уровня к высшему уровню, но и сверху вниз. При неудовлетворении потребности высшего уровня активизируется значимость потребностей более низкого уровня.

2. Особенности процессуальных теорий мотивации

В содержательных теориях мотивации рассматривалось влияние удовлетворения потребностей работника на результаты его деятельности. Это позволило обосновать вывод о том, что удовлетворенный исполнитель работает лучше.

В рамках процессуальных теорий анализируется влияние на удовлетворенность работника различных факторов, и в первую очередь - результатов деятельности. При этом исследуется сам процесс влияния с выделением его этапов (особенно наглядно - теории ожидания); учитывается, что на мотивацию конкретного работника оказывает влияние мотивация других работников (теория справедливости); обосновывается положение о том, что высокие результаты деятельности ведут к удовлетворению потребностей (теория Портера и Лоулера).

В теории ожидания выделяются следующие ступени анализа взаимосвязей:

- усилия работника и ожидаемые результаты. Фактические результаты, как правило, отличаются от ожидаемых, поскольку испытывают влияние и других факторов. К числу внешних факторов относятся условия труда, качество материалов и оборудования и т.д. К внутренним факторам относятся квалификация исполнителя, его настроение, состояние здоровья и т.д.;

- достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение. Уровень вознаграждения определяется не только результатами, но и другими факторами

объективного и субъективного характера;

- полученное вознаграждение - ожидаемая его ценность, степень удовлетворения активной потребности. Фактическая ценность полученного вознаграждения может отличаться от ожидаемой по ряду причин: изменение актуальной потребности, изменение системы ценностей исполнителя, индивидуальные особенности отдельных работников и т.д.

В рассмотренных выше теориях важное место занимает обоснование дифференциации вознаграждения конкретного исполнителя. Однако индивиды работают в конкретной организации. На их мотивацию существенное влияние оказывают условия и мера удовлетворения потребностей другими членами организации. Следовательно, важной задачей менеджмента организации является не только обоснование дифференциации вознаграждения в рамках организации, но и разъяснение обоснованности такой дифференциации для ее адекватного восприятия исполнителями.

В модели мотивации Л. Портера и Э. Лоулера анализируется взаимосвязь между затраченными усилиями и степенью удовлетворенности исполнителя. Здесь выделяются следующие этапы.

1. Усилия, затрачиваемые исполнителем, зависят от ценности вознаграждения и оценки исполнителем тесноты связи между усилиями и вознаграждениями.

2. Результаты работы зависят от усилий, индивидуальных особенностей работника (его квалификации, физических данных, опыта, отношения к работе) и оценки исполнителем своей роли в процессе производства.

3. Вознаграждения (включая внутреннее и внешнее).

4. Оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого.

Литература: [8 с.37-42,]

Координация и контроль в системе менеджмента, систематическая деятельность руководителя.

План

1. Главная задача координации и контроля в менеджменте.
2. Виды контроля.

1. Главная задача координации и контроля в менеджменте

Реализация целей организации осуществляется посредством совместной деятельности людей, которую нужно координировать: упорядочивать, согласовывать, направлять. Это обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, единство их совместных действий и тем самым облегчает реализацию всех остальных функций.

Координация (от лат. «в месте» и «упорядочение») – это функция, призванная обеспечить согласованность и взаимосвязь между элементами системы управления организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Главная задача координации – обеспечение взаимодействия и согласованности в работе всех подразделений и звеньев организации (по горизонтали и вертикали) путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Координацию в организации сопровождают два типа процедур:

- непосредственное руководство деятельностью в виде распоряжений, приказов и т.д.
- действия по созданию системы норм и правил, касающихся деятельности организации.

Координирование заключается в согласовании различных процессов управления, действий исполнителей во времени и в пространстве. Его цель – найти баланс в работе отдельных служб, руководителей и специалистов предприятия, попытаться подчинить различные, иногда противоречивые интересы главной цели.

Необходимость в координации существует всегда. При качественном планировании и хорошей организации большая часть работ по координации осуществляется автоматически.

Одним из условий эффективной координации в менеджменте является наличие обратной связи и анализ результатов деятельности предприятия.

Контроль – это управленческая деятельность, задачей которой являются количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два главных направления:

Контроль, за выполнением работ, намеченных планами;

принятие мер по корректировке всех значительных отклонений от планов или самого плана.

Контроль в управлении можно рассматривать в трех аспектах. Во-первых, как систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента. Во-вторых, завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей. В-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

Виды экономического контроля зависят от субъектов и совокупности контрольных органов, различающихся кругом действий и особенностями формирования.

2. Виды контроля

В соответствии со стадиями контроля **три основных вида контроля:** предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный. Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Его задача в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и др. к работе. Он осуществляется путем анализа наличия и состояния ресурсов, их сопоставления со стоящими задачами.

Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Текущий контроль (стратегический и оперативный) оценивает реализацию внутренних и внешних возможностей организации. Стратегический контроль - имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей. Он ведется по таким показателям, как уровень производительности труда, внедрение и использование достижений НТР, новых методов работы, технологий и проч. Такой контроль предназначен для предотвращения ошибок, а не для их исправления и поиска виновных.

Оперативный (административный) контроль (на практике он сливается с оперативным управлением) проводится одновременно с выполнением основной работы. Его разновидностью является контроль производственный, осуществляемый диспетчером или начальником производственного отдела.

На уровне отдельных операций осуществляется операционный контроль (точности их выполнения, качества изделий). Он может быть сплошным (предполагает проверку всех без исключения объектов) и выборочным (если число объектов слишком велико или для проверки требуется разрушать изделие).

Итоговый контроль связан с оценкой выполнения организацией своих решений и результатов практических действий, а также сильных и слабых сторон организации. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Данные итогового контроля используются для составления очередных планов.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и

характер ее работы.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий.

Первый этап процесса контроля — это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой. Следующий этап — измерение результатов — является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменение некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Литература: [[1](#) с.131]

Методы менеджмента

План

- 1. Административные методы управления**
- 2. Социально-психологические методы управления**
- 3. Экономические методы управления.**

1. Административные методы управления

Уровень эффективности менеджмента в значительной степени зависит от способности использовать широкого спектра научных подходов, обоснованных методов управления. Они могут разрабатываться научным путем

или отражать опыт и сложившуюся практику.

Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. По содержанию методы бывают административными, экономическими и социально-психологическими.

С помощью административных методов происходит активное вмешательство в деятельность людей либо путем их прямого принуждения к определенному поведению, либо путем создания возможности такого принуждения. Административные методы используются при управлении решением простых стандартных задач, прежде всего в структурах военизированного типа, например, на транспорте. Они требуют ограничения инициативы работников и возложения всей ответственности за результаты на руководителя.

Составным элементом таких методов является премирование исполнителей, однако осуществляется оно не за реальные успехи, а за многолетний стаж, лояльность по отношению к администрации, дисциплинированность и т.п. Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост; поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому сегодня в условиях, когда необходимо развивать творческий подход к делу, постоянное стремление к новому, такие методы себя изживают.

2. Социально-психологические методы управления

Здесь на помощь приходят социально-психологические методы управления, сформировавшиеся в 20-х гг XX столетия. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности.

Первое. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между

руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

Второе. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

Разница между административными, экономическими и социально - психологическими методами управления легко видна из таблицы.

	Административные (принуждение)	Экономические (побуждение и принуждение)	Социально- психологические (побуждение)
Основа применения	Угроза наказания	Возможность увеличить доход	Достижение психологического комфорта
Подходы к реализации	Жесткие	Адаптивные к ситуации	Адаптивные к личности
Требования к субъекту	Исполнительность, организованность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность

Все функции и методы образуют систему менеджмента и реализуются на практике в тесном единстве.

3. Экономические методы управления

Успешному решению производственных задач в большей мере способствуют экономические методы управления. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты. Такие методы начали внедряться в начале XX в. во многом благодаря усилиям Ф. Тейлора.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности. Однако экономические методы управления также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги — важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Литература: [8 с.19]

Сущность и виды управленческих решений

План

1. Виды управленческих решений.
2. Требования к управленческим решениям.

1.Виды управленческих решений

Под управленческими решениями понимают выбор способа действий, гарантирующего достижение поставленной цели. Это — обдуманый выбор одного из возможных вариантов поведения, то есть действие в условиях наличия нескольких альтернатив. Управленческое решение – результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств её разрешения в соответствии с целью системы менеджмента.

1. По степени влияния на будущее организации они делятся на стратегические и тактические. Первые определяют основные пути ее развития, вторые — конкретные способы продвижения по ним. Обычно стратегические решения (скажем, о выходе на новый рынок) принимаются на высшем уровне управления, а тактические (например, о ремонте оборудования) — на низовых.

2. По степени самостоятельности решения подразделяются на инициативные и предписанные. Первые принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств, вторые конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.

3. По масштабам решения могут быть глобальными, затрагивающими всю организацию в целом, и локальными, касающимися только одной ее части (стороны деятельности).

4. В зависимости от конкретной продолжительности периода реализации принято выделять долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от года до 5 лет) и краткосрочные (до одного года) решения. Долгосрочные решения

обычно имеют прогнозный характер, ибо касаются будущей ситуации, которую не всегда можно точно просчитать. Они наиболее рискованны. Среднесрочные решения находят воплощение уже в обязательных для исполнения планах и программах, в соответствии с которыми осуществляются конкретные мероприятия. В чрезвычайных обстоятельствах они могут корректироваться. Краткосрочные решения отражаются в оперативных распоряжениях.

5. Решения бывают запрограммированные и незапрограммированные. Решения в высокой степени структурированные относятся к запрограммированным. Они являются результатом реализации последовательности действий или шагов. При этом число альтернатив ограничено и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, а также с учетом стандартов, правил, процедур и т.д. В качестве примера можно привести задачу определения численности руководителей при заданной норме управляемости.

Незапрограммированные решения принимаются в новых или неопределенных обстоятельствах, если требуемые шаги трудно заранее точно расписать, при неполноте и недостоверности информации. Это не позволяет находить решения путем построения адекватных математических моделей, и основную роль играет способность руководителя разрабатывать соответствующую процедуру, ведущую к решению. Требуют творческого подхода, интегрирующего данный анализ, опыт, искусство и чутье менеджера.

Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов сложности организации, к такому же результату приводят современные тенденции глобализации экономики, приводящие к росту числа связей между организациями, динамичность изменений во внешней среде и внутренней среде. (Рис. 1)



Рис.1. Характер решений, принимаемых менеджерами разного уровня
По способам принятия выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция — способность предугадывать, предполагать, предвидеть).

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле — осмысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности. Оно предполагает осуществление тех шагов (с поправкой на сегодняшний день), которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными.

Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. В зависимости от числа разработчиков (организации процесса принятия решения) решения делятся на индивидуальные (единоличные) и коллективные (групповые, коллегиальные). С точки зрения альтернативности выделяют несколько видов решений: безальтернативные, бинарные, многовариантные и инновационные. Безальтернативные характерны для простых стандартных ситуаций, бинарные предполагают два противоположных подхода к решению (или — или), что крайне затрудняет выбор.

2. Требования к управленческим решениям

Для обеспечения эффективности управленческих решений они должны отвечать определённым требованиям, а именно:

1. достижение обоснованность
2. четкость формулировок
3. реальная осуществимость
4. своевременность
5. экономичность (определяемая по размерам затрат на цели)
6. эффективность (как степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов)
7. адресность к исполнителям
8. обоснованность решения и оптимальность выбора
9. правомочность решения.

Литература: [[8 с.15](#),[1 с.88](#)]

Процесс принятия и реализация управленческих решений

План

1. Классическая модель принятия решения
2. Этапы и процедуры процесса принятия решения.

1. Классическая модель принятия решения

Процесс принятия решения требует моделирования, если проблемная ситуация сложна, а ее решение неоднозначно.

Моделирование позволяет определить этапы, процедуры и методы решения.

Рациональная (классическая) модель процесса принятия решений это самая ранняя попытка смоделировать процесс принятия решений, отражающая классический подход к пониманию сущности.

В основе рационального решения лежат не наитие или прежний эмпирический опыт, а объективный анализ условий, в которых организация действует в настоящий момент и которые, предположительно будут иметь место в перспективе. Такое решение готовится и принимается в несколько этапов, обычно на основе плана.

Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационного обеспечения.

Рациональная модель предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому (см. рис.1): после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от множества факторов, прежде всего, от имеющегося времени, ресурсов и информации. Главный ограничитель – время, поэтому параллельно с разработкой вариантов проводится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего.

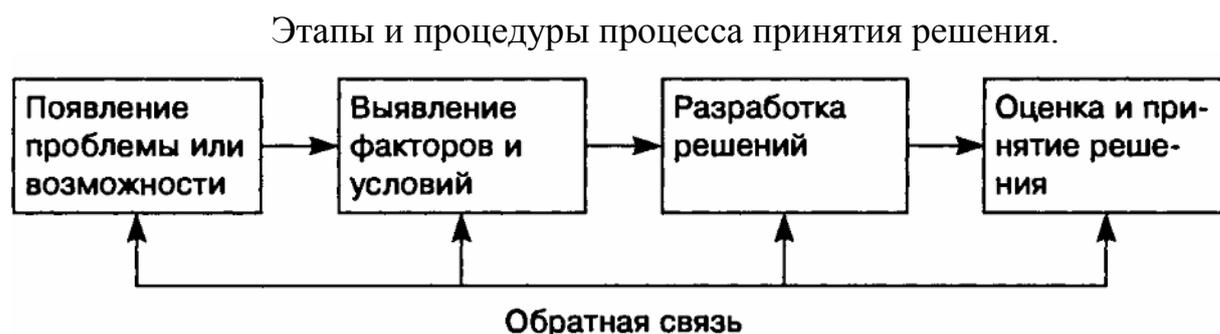


Рис.1. Этапы процесса принятия решений

В таблице 1 представлена детальная структура принятия решений, где показаны этапы и состав процедур, необходимых для реализации целевых установок каждого этапа.

Цель первого этапа – выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа – поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; целью четвертого этапа является организация, контроль и оценка результатов выполненного решения.

Таблица 1

Этапы и процедуры процесса принятия решений

Этапы	Процедуры
1. постановка проблемы и проблемной ситуации	возникновение новой ситуации появление проблемы или новой возможности сбор информации описание проблемной ситуации
2. разработка вариантов решений	разработка целей решения формулирование критериев сбор информации разработка вариантов (альтернатив)
3. выбор решения	анализ вариантов выбор вариантов, отвечающих критериям оценка возможных последствий выбор предпочтительного варианта
4. организация выполнения решения и его оценка	план реализации выбранного решения контроль хода выполнения плана оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации (возврат к пункту 1)

Необходимым элементом процесса принятия решения управленческих решений является оценка тех действий, которые принимаются на различных его этапах.

На этапе постановки задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации.

Этап разработки вариантов включает процедуру определения целей решения и критериев отбора альтернатив.

Выбор окончательного решения производится с учетом всей системы оценок: целей, критериев и возможных последствий реализации.

Оценка решения проблемы осуществляется путем измерения степени достижения поставленных целей и характера новой ситуации. То есть речь идет о системе критериев, используемых в процессе.

На первом этапе в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется целевая установка, по отклонению от которой и судят о возникновении проблемы. Следовательно, руководители всех уровней должны иметь четко сформулированные цели и задачи своей деятельности. Для этого целесообразно использовать систему управления по целям (по результатам).

Этап разработки вариантов решений начинается с постановки целей решения проблемы и формулирования критериев, по которым следует оценивать предложения. От того, насколько обоснованно выбрана эта система критериев, зависит качество управленческих решений.

Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С их помощью определяются лучшие решения, например, по таким параметрам, как сроки окупаемости капиталовложений, прирост доходов, минимизация издержек и т.д.

Литература: [[8 с.15](#),[1 с.88](#)]

Методы принятия управленческих решений

План

1. Формализованные методы принятия решений.
2. Неформализованные методы принятия решений.

1. Формализованные методы принятия решений

Все методы принятия решения можно разделить на 2 группы: формализованные (математические, количественные) и неформализованные (эвристические, качественные). Формализованные методы, основанные на получении количественных результатов вычислений, используются при разрешении хорошо структурированных и частично слабоструктурированных проблем для оценки вариантов решений, выбора и обоснования оптимального варианта. Неформализованные методы используются при разрешении сложных слабоструктурированных и неструктурированных проблем для генерирования вариантов решений, их анализа и оценки, выбора и обоснования наилучшего решения.

Формализованные (количественные) методы включают:

- экономико-экономические модели и методы, формализующие взаимосвязи процессов и явлений

- системный анализ, позволяющий выявить взаимодействия составных частей систем, стратегию их развития
- экспертные оценки и суждения.

В совокупности различные математические методы, объединенные общей задачей обоснования наилучших решений, получили название методов исследования операций.

Методы исследования операций разделяются на следующие основные группы:

аналитические, статистические, математического программирования, теоретико-игровые.

Аналитические методы характерны тем, что между условиями решаемой задачи и ее результатами устанавливаются аналитические формульные зависимости. К этим методам относятся: теория вероятностей, теория массового обслуживания, метод динамики средних. Теория вероятностей – наука о закономерностях в случайных явлениях. С помощью теории вероятностей вырабатываются решения, зависящие от условий случайного характера. Теория массового обслуживания рассматривает массовые повторяющиеся процессы. Метод динамики средних применяются в тех случаях, когда можно составить зависимости между условиями операции и ее результатом, исходя из средних характеристик условий.

Статистические методы основаны на сборе, обработке и анализе статистических данных, полученных как в результате фактических действий, так и выработанных искусственно, путем статистического моделирования. К этим методам относятся последовательный анализ и метод статистических испытаний. Последовательный анализ дает возможность принимать решения на основе ряда гипотез, каждая из которых сразу же последовательно проверяется. Метод статистических испытаний (метод Монте-Карло) заключается в том, что ход операций проигрывается (моделируется) на ЭВМ со всеми присущими операции случайностями.

Математическое программирование представляет собой ряд методов,

предназначенных для наилучшего распределения имеющихся ограниченных ресурсов, а также для составления рационального плана операций. Математическое программирование подразделяется на линейное, нелинейное и динамическое.

Наряду с количественными результатами вычислений необходимо при принятии решений учитывать множество обстоятельств качественного характера, не сводящихся к однозначным ответам. Поэтому сохраняют свое значение и методы обоснования решений на основе изучения опыта, интуиции, обобщения результатов, в том числе метод экспертных оценок.

2. Неформализованные методы принятия решений

Неформализованные (качественные) методы принятия решений разработаны в меньшей степени и используются в основном при групповом принятии решений. Наиболее распространенными методами являются метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод сценариев, метод дерева решений.

Метод мозгового штурма (или метод мозговой атаки) призван активизировать разработку новых идей и решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения проблемы оказываются непригодными. Заключается в предоставлении каждому члену группы права высказывать самые различные идеи по разрешению проблемы вне зависимости от их обоснованности и осуществимости. Целью является получение как можно большего количества предложений. Все предложения фиксируются без критики и оценки, а их обсуждение и анализ производятся после завершения процесса генерирования идей. В процессе обсуждения предложенные идеи анализируются в порядке выдвижения и оцениваются по соответствующим показателям, отражающим имеющиеся ограничения, степень достижения целей, затраты ресурсов, возможную эффективность. Полученные оценки вариантов решения являются основой для выбора наилучшего варианта.

Метод Дельфи является одним из методов групповой экспертной оценки и не требует совместной работы членов группы. Более того, членам группы не

разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, т.е. обеспечивается независимость мнений членов группы. Метод предусматривает осуществление анализа и выбора решений путем выполнения следующей многошаговой цикличной процедуры:

a. членам группы предоставляется информация о проблемной ситуации и предлагается оценить возможные варианты решения по совокупности показателей.

b. каждый член группы анонимно и независимо дает оценки и обоснования вариантов решения или предлагает свои варианты.

c. все оценки и мнения членов группы собираются в центре и обобщаются в сводном документе.

d. каждый член группы получает копию сводного документа. Ознакомление с мнением других участников может изменить его мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы шаги 3 и 4 повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод Дельфи наиболее эффективен при выработке решений для сложных малоизученных, уникальных проблем, характеризующихся большой неопределенностью исходной ситуации и требующих привлечения специалистов разного профиля. Он требует значительных затрат времени и четкой организации процедуры его реализации.

Метод сценариев, являющийся одним из методов прогнозирования, дает возможность определить вероятные тенденции развития событий и возможные последствия принимаемых решений с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления. Метод предусматривает участие в разработке сценариев развития анализируемой ситуации, специалистов различного профиля с разными взглядами на проблему.

Под сценарием понимается гипотетическая картина последовательного развития во времени и пространстве событий, представляющих в совокупности эволюцию управляемого объекта в интересующем исследователя разрезе. В сценарии фиксируются причинно-следственные зависимости параметров,

определяющих возможную динамику изменения состояния объекта, действующие факторы и условия, в которых будут эти изменения происходить. Сценарий является некоторой относительной, условной оценкой возможного развития системы, так как всегда строится в рамках предположений о будущих условиях развития, которые чаще всего непредсказуемы.

Сценарный метод предусматривает многовариантность, т.е. разработку нескольких альтернативных вариантов возможного развития ситуации.

Метод дерева решений. Применим как при индивидуальном, так и при групповом принятии решений. Он используется для разрешения сложных проблем, характеризующихся большой неопределенностью и требующих точной последовательности решений. Каждое решение может иметь несколько возможных исходов, причем каждый исход имеет свою вероятность наступления. Каждое последующее множество возможных решений зависит от конкретного исхода предыдущего решения. Дерево решения представляет собой схематическое изображение процесса принятия последовательных решений и состоит из ветвей – вариантов решений и узлов

– соответствующих им исходов. Для каждого исхода рассчитывается вероятность его наступления и величина выигрыша (дохода), которая может быть получена с учетом этой вероятности. Расходы, связанные с каждым решением, проставляются на соответствующей ветке. Эти расходы вычитаются из ожидаемого дохода для определения величины чистого дохода.

Расчет ведется по каждому вектору решений от начального узла принятия решений к конечному узлу соответствующего исхода с отбором ветви, приводящей к максимальному выигрышу и возвратом к предыдущему узлу принятия решений, которому присваивается это значение выигрыша

Литература: [[8](#) с.19,[12](#) с.113-123,[131](#)]

Эффективность управленческих решений План

1. Показатели эффективности принятия решений.

2. Необходимость принятий интуитивных управленческих решений. Виды управленческих решений.

1. Показатели эффективности принятия решений

Осуществление и совершенствование управления организаций вызывают необходимость определения эффективности менеджмента, использования при этом специфических измерителей. В связи с этим целесообразно использовать понятие «эффективность менеджмента». Актуальность данной проблемы объясняется многими факторами, к числу которых следует отнести:

- рост удельного веса и значимости управленческого труда в совокупном результате производственной (коммерческой) деятельности
 - рост численности административно-управленческого персонала
- возможность крупных потерь из-за низкого качества и недостаточной оперативности управления

Эффективность менеджмента как социально-экономическая категория – это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Экономическая эффективность менеджмента выражает экономическую сущность управленческих отношений. Это по сути система взаимоотношений и взаимодействий полученных результатов и произведенных затрат данной деятельности (ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей).

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Э) выражают след. формулой:

$$Э = P/Z$$

Где, P – результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая)

З – затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая)

2. Необходимость принятий интуитивных управленческих решений.

Виды управленческих решений

Отражая многогранность и сложность взаимодействия объективных и субъективных факторов, действующих в производственных системах, управленческие решения отличаются многообразием форм. Классификация управленческих решений позволяет систематизировать информацию и ситуации (табл. 1).

Обычно в принятии управленческого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

Способ принятия управленческого решения, основанный только на суждении, не очень надежен, так как здравый смысл, встречается достаточно редко, хотя метод является достаточно дешевым и быстрым.

Суждение очень часто невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде имела место, а менеджер стремится действовать так, как действовал раньше в другой ситуации, а потому рискует упустить хороший результат в новой ситуации, сознательно или бессознательно отказываясь от ее детального анализа. Порой дефицит времени обуславливает выбор именно интуитивного решения, однако это имеет свои как положительные стороны, так и отрицательные.

Интуитивные решения основаны на ощущении того, что выбор человека правилен и характерен для оперативного управления.

В основе решений, основанных на суждении, лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл, и характерен для оперативного управления.

Рациональные решения основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации, характерны для стратегического и тактического управления.

Классификация управленческих решений

Признаки классификации	Управленческие решения
По масштабам воздействия	Общие Частные
По времени действия	Стратегические Оперативные
По прогнозируемым свойствам	С определенным результатом С вероятным исходом
По методам переработки информации	Алгоритмические Эвристические
По числу критериев	Однокритериальные Многокритериальные
По направлению воздействия	Внутренние Внешние
По глубине воздействия	Одноуровневые Многоуровневые
По способу принятия	Индивидуальные Коллективные
По способу фиксации	Письменные Устные

Менеджер, ориентирующийся только на интуицию, становится заложником случайности, и его шансы на правильный выбор решения не очень высоки.

Управленческие решения принимаются людьми, а потому их характер во многом зависит от личности менеджера, непосредственно участвующего в их разработке.

Уравновешенные решения принимает менеджер, внимательно и критически относящийся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Импульсивные решения характерны для менеджера, который легко генерирует самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в

состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

Инертные решения – результат осторожного поиска менеджера. В них уточняющие и контролирующие действия преобладают над генерированием идей, где трудно обнаружить оригинальность, новаторство, блеск.

Если менеджер не нуждается в тщательном обосновании своих гипотез, уверен в себе, то может не испугаться любых трудностей и принять рискованные решения.

Осторожные решения появляются тогда, когда менеджер тщательно оценивает все варианты, критично подходит к делу. Решения не отличаются новизной и оригинальностью.

Литература: [8 с.19,[12 с.113-123,131](#)]

Роль и значение информационно-коммуникационного обеспечения

План

1. Понятие и сущность коммуникаций.
2. Цели и значение коммуникаций.

1. Понятие и сущность коммуникаций

Информационное обеспечение – одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы менеджмента. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие «коммуникация».

Коммуникация – процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Субъектами данного процесса могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. Термин «коммуникация» происходит от латинского слова «communes», означающего «общее».

2. Цели и значение коммуникаций

Цели коммуникаций:

- обеспечение эффективного обмена информацией между объектом и

субъектом менеджмента;

- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;

- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами, для координации их задач и действий;

- регулирование и рационализация информационных потоков.

В зависимости от способа обмена информацией различают:

- межличностные, или организационные, коммуникации на основе устного общения (рис. 1);

- коммуникации на основе письменного обмена информацией. Особую роль играют неформальные коммуникации. Наличие неформальных коммуникаций связано со стремлением работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций, прежде всего относится к новым мерам наказаний, изменениям в структуре организации, конфликтам в руководстве организации и т.д. Система неформальных коммуникаций способна создавать слухи, что может отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из следующих этапов коммуникационного процесса:

- зарождение идеи или отбор информации;

- выбор канала передачи информации;

- передача сообщения;

- интерпретация сообщения.

В процессе коммуникаций выделяют четыре базовых элемента:

- отправитель;

- сообщение;

- канал или средство передачи информации;

- получатель.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель (менеджер).



Рис.1 Межличностные коммуникации

Все, что потенциально позволяет снизить степень неопределенности, должно считаться информацией. Информация – это факты, оценки, прогнозы, обобщение связи, слухи и т.д.

Основные требования к качеству информации:

- комплексность информационной системы;
- своевременность;
- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность;
- надежность;
- адресность;

- правовая корректность;
- многократность использования;
- высокая скорость отбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования;
- актуальность.

Сегодня информация рассматривается как глобальный процесс, связанный с кардинальными изменениями структуры и характера мирового экономического и социального развития, с переходом к новым поколениям наукоемких технологий, системам техники и материалов и новым видам информационного обмена, решающим образом меняющих характер труда и условия жизни человека.

Информатизация – объединенный и закономерный этап, через который в той или иной форме должно пройти каждое общество, вступившее на путь интенсивного развития.

Можно выделить два этапа информатизации в XXI в.

Первый этап информатизации включает решение следующих главных проблем:

подготовка, ведение, корректировка правовых и хозяйственных норм, обеспечивающих функционирование информации в качестве товара, с учетом общепризнанных в мировой практике норм;

формулирование и введение базовых стандартов, регламентирующих форму представления, способы обработки и передачи информации (протоколы обмена, интерфейсы и т.д.) с учетом международных стандартов аналогичного назначения;

обеспечение компьютерной грамотности и информационной культуры населения; перестройка учебного процесса и развитие сети переподготовки кадров с широким привлечением международных учебных центров;

создание и развитие основных компонентов инфраструктуры информатизации: общегосударственной системы передачи данных, государственной системы баз данных, единой автоматизированной системы

средств связи;

разработка и начало формирования рынка информационных продуктов и услуг, участвующего в мировом разделении труда;

использование экономических механизмов, централизованного планирования, индикативного управления и свободного рынка с целью обеспечения приоритетного развития производства материалов нового поколения, микроэлектроники и радиоэлектроники.

На **втором этапе** развития информатизации можно ставить следующие задачи:

- удовлетворение потребности всех сфер социально-экономического развития в использовании распределенных баз данных;

- осуществление полного взаимодействия общегосударственных информационных инфраструктур через международные сети связи с базами данных и знаний;

- осуществление масштабного применения интегрированных систем обработки информации;

- использование систем массового информационного обслуживания населения через электронную почту и Интернет;

- создание конкурентоспособных интеллектуальных производств информационных продуктов и услуг;

- развитие фундаментальных исследований в области искусственного интеллекта, предусматривающее решение многих проблем;

- создание высокопроизводительных вычислительных средств с нетрадиционной архитектурой (многопроцессорные, нейтронные, оптические, молекулярные и т.п.);

Литература: [[11](#) с.40]

Коммуникационный процесс в организациях. Виды коммуникаций

План

- 1.Разновидность коммуникаций
- 2.Основные элементы в процессе обмена информацией.
- 3.Типы коммуникационных сетей.
- 4.Коммуникационные барьеры

1. Разновидность коммуникаций

В зависимости от способа обмена информацией различают:

1. межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;
2. коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации - устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта - эмоциональная основа. Поэтому, межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

1. организационные;

- a) внешние;
- b) внутренние;
- i) формальные;
- a) вертикальные;
- (1) по восходящей;
- (2) по нисходящей;

- b) горизонтальные коммуникации;
- ii) неформальные;

2. межличностные.

Внешние коммуникации - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Внутренние коммуникации - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации. 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".

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках **вертикальных коммуникаций**. Она может передаваться **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.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в

коммуникациях **по восходящей**. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, 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. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название кружков качества. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между различными отделами организации. Обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий.

Межличностные коммуникации делят также на:

- **вербальные** (словесные);
- **невербальные**, призванные осуществлять обмен информацией без применения слов, например, с помощью жестов, интонации голоса и т.д.

2. Основные элементы в процессе обмена информацией

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. Сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение

посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика возможно использование как самого человека, так и технических средств. Канал — средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

3.Получатель лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

1. зарождение идеи;
2. кодирование и выбор канала;
3. передача;
4. декодирование;
5. обратная связь;
6. «шум».

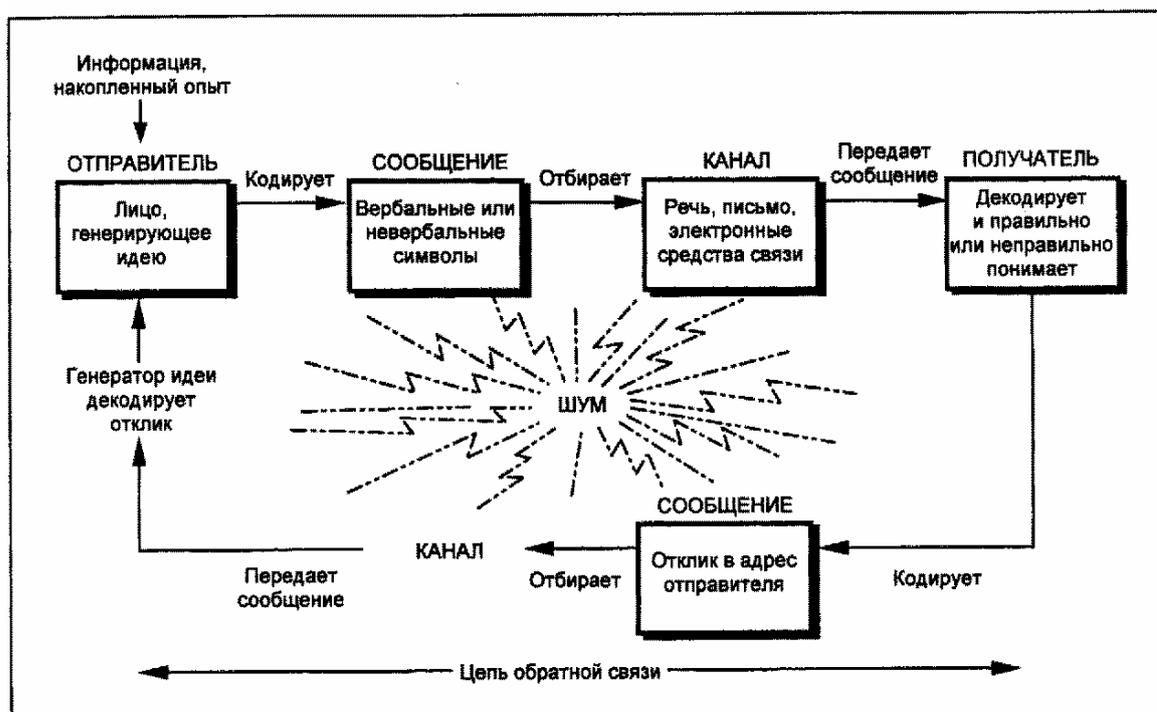


Рис. 1. Процесс обмена информацией как система с обратной связью
Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора

информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса.

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. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.

Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы использует систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и

синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, так как при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации. В структуру речевого общения входят значение и смысл слов, фраз. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

В основе **невербальной коммуникации** лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы. Основные функции невербальных средств - это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Хотя речь является универсальным средством общения, она приобретает значение только в совокупности с использованием невербальных символов для трансляции сообщений. Проведенные исследования показали, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % - через интонацию и модуляции голоса. Это говорит о важности и необходимости изучения невербальных сигналов.

Декодирование

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это 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

Точность понимания получателем смысла высказывания станет очевидной для отправителя только тогда, когда произойдет смена коммуникативных ролей и получатель превратится в отправителя и своими

высказываниями даст знать о том, как он понял смысл принятой информации. В этом проявляется суть еще одного важнейшего элемента коммуникационного процесса - обратной связи.

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

Шум

Хотя шум не является в точном смысле слова этапом коммуникации, но его просто нельзя обойти стороной, так как он оказывает очень значительное влияние на качество коммуникации. Шум - это любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) и различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Необходимо учитывать, что шум присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

3. Типы коммуникационных сетей.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий, или сигналов, между двумя или более индивидами. Она соединяет определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи осуществляются сверху вниз от руководителя к подчиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням работниками или частями организации. Диагональные связи - это связи с другими начальниками и подчиненными. Взаимосвязь этих

сетей создает реальную структуру организации.

Возможности развития коммуникационной сети ограничивают, как правило, размеры подразделений в организации. Увеличение размера группы приводит к возрастанию количества возможных коммуникационных отношений.

Среди существующих коммуникационных сетей для групп разной численности можно выделить четыре основных типов: колесо, цепь, круг, сложный круг (рис. 1). Типы коммуникационных сетей в группе.

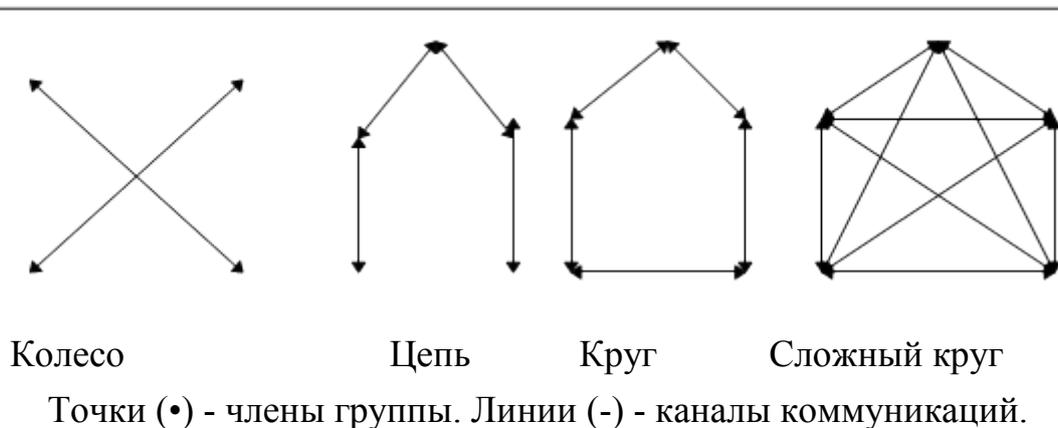


Рис 1. Типы коммуникационных сетей в группе

Формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные общаются друг с другом только через своего начальника, представлена в сетях типа «колесо». Одно лицо занимает центральное место в коллективе и большинство членов этой группы при определении своей позиции сориентированы на центр. Это связано с лидерскими функциями лица находящего в центре «колеса», его возможностями оказывать больше социального влияния на других членов группы. Оно также связано с ответственностью за передачу информации и принятие окончательных решений.

Если члены группы соединены между собой, как звенья одной цепи, в которой каждый поддерживает контакт с кем-то одним, то мы имеем сеть типа «цепочка». Последняя отражает последовательно сеть горизонтальных связей.

В сетях типа «круг» члены группы могут коммуницировать, только с тем,

кто расположен рядом с ними.

Примером полностью децентрализованных групп являются «всеканалные» сети, которые используются, как правило, тогда, когда необходимо участие всех членов в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями

3. Коммуникационные барьеры

В условиях человеческой коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры существуют как на уровне межличностных, так и на уровне организационных коммуникаций.

Наше рассмотрение **межличностных барьеров** сосредоточено на:

1. восприятию;
2. семантике;
3. обмену невербальной информацией;
4. некачественной обратной связи;
5. плохом слушании.

Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

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.

Все выше сказанное можно отнести и к невербальным символам. Действительно, ведь люди в силу своих различий могут интерпретировать разные невербальные символы такие, как улыбка, мимика, жесты, взгляды, позы и т.д., совершенно по-разному, а следовательно, будет возникать шум в процессе коммуникаций.

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения.

Еще одним барьером может выступать неумение слушать. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного, сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий, по сути дела, слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера.

Важно уметь слышать конкретные излагаемые вопросы. Мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам. Выслушивание фактов и чувств — это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, вы расширяете свои возможности понять ситуацию и даете знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек старается передать вам. Теперь рассмотрим преграды в **организационных коммуникациях**.

Искажение сообщений - одна из проблем организационных коммуникаций, состоящая в изменении смысла сообщения. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин:

- Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.

- Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня на другой уровень организации направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для этого их приходится суммировать и упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед направлением в разные сегменты организации. Такой

отбор может и стать причиной искажения содержания. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% — до начальников цехов и 20% — до рабочих.

- Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией.

Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Литература: [[11 с.40](#),[3 с.190](#),[4 с.388-399](#)]

Стили управления в сочетании с властью и лидерством

План

1. Понятие власти и лидерства
2. Источники и виды власти.

1. Понятие власти и лидерства

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно, только воздействуя на них определенным образом, влияя на них.

Способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя, то есть она существует не только тогда, когда применяется; между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость; тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий. Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, у руководителя нет необходимости применять к нему власть. Это функция зависимости, а точнее — взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью — это возможность влиять на удовлетворение потребностей.

Власть — это, социальный по сути термин. Ее имеет один индивид в отношении другого, один коллектив в отношении другого и т. д. Концепция власти строится на взаимодействии людей и коллективов в организации. Власть используют и руководители, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить ее положение. Она пронизывает жизнь организации, поддерживает структуру. Успех и неудачи в применении власти и реакции на нем в основном определяются ее пониманием, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия использования. Власть никогда не бывает абсолютной и неизменяющейся. Это отношения в динамике; отношения, меняющие и ситуацию, и людей; отношения, меняющиеся во времени. Слово «власть» часто используют как синоним слов «авторитет» и «лидерство». Лидерство — это власть, возникающая на неформальной основе, данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и что считают правильным. В первом случае власть должна

быть сверху, а в другом - она должна быть получена снизу. Лидерство как понятие не исчерпывает всех вариантов проявления власти. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подчинен. Объем власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношения зависят от ситуации и индивидуальностей.

Личная власть — это уважительное, хорошее и преданное отношение к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя в результате его неправильных действий. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве случаев достичь этого очень сложно.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть—это власть должности. Она обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Реальная власть — это, власть как по должности, так и по авторитету. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы подчиняться данному лицу, либо степенью зависимости его от окружающих.

Границы формальной и реальной власти совпадают не всегда. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти.

2. Источники и виды власти

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти — то, через что данная основа используется. Все источники разделены на две большие группы. К первой группе отнесены имеющие личностную основу, ко второй — организационную, которую называют также структурно-ситуационной.

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Под **экспертной властью** понимают способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умения и навыков, а также наличия специальных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Ее уровень определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя повлиять, на поведение подчиненных благодаря привлекательности, наличию харизмы. Харизма — это власть, основанная на силе личных качеств руководителя и стиле его руководства.

Формально руководители имеют разные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным **правом на власть**. Во многих случаях этот источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Важно получить от них признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, право на власть в отличие от других

источников имеет более четкие границы применения.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и тем самым осуществлять власть. Координация информационных потоков и контроль, за коммуникационной сетью делают человека властным. Особое значение информация приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным объемом информации, но это вовсе не означает наличия у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не могут принимать решения.

В теории мотивации Д. Мак Клелланда **потребность во власти** трактуется, как желание иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у другого, укрепление своей репутации.

Рассмотрим источники, составляющие **организационную основу** власти.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель власти может влиять на конкретное решение. Этот источник не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере — групповые, так как в их подготовке, принятии и реализации участвует более чем один человек.

Как источник власти руководитель использует **вознаграждение подчиненного**. Вознаграждение — один из самых давних и широко используемых источников власти. Руководители могут ослабить данный источник, обещая поощрять за работу и не выполняя эти обещания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного

посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т. д. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. В основе данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что такая власть чаще используется там, где поведение подчиненных отклоняется от установленных образцов. Однако, как показала практика управления, «на страхе далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже привести к свертыванию работы. Особенно это относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация нуждается в различных ресурсах: сырье и материалах, рабочей силе, финансовых средствах, оборудовании, технике и т. д. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует еще один источник власти — **власть над ресурсами**. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами. Существующая напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, неспособных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают дефицит ресурсов.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей руководителя, а лишь о вере в реальность существования этих связей у тех, на кого оказывается влияние. Нередко желающие приобрести власть такого рода прибегают к созданию относительно себя легенд и слухов.

Прочность власти зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Это обусловлено следующими факторами:

Во-первых, значительно сократился разрыв в уровне образования и квалификации между руководителями и подчиненными. Если прежде преимущество первых было неоспоримо, сегодня подчиненные зачастую превосходят руководителей во многих отношениях, оставляя им формальное превосходство на основе занимаемой должности.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией, уход которых по тем или иным причинам может обернуться для нее катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно административными методами, невозможно.

В-третьих, мобильность работников, их широкие внешние связи, доступность информации и т. д. значительно облегчают хорошим специалистам поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимыми от администрации.

В итоге власть меняет форму, становится более гибкой, а в ряде случаев руководители делят ее с подчиненными.

Литература: [[1 с.156](#),[2 с.400-404](#)]

Особенности управления

План

1. Разновидность стилей управления
2. Особенность авторитарного, демократического и либеральных стилей управления.

1. Разновидность стилей управления

Опросы менеджеров свидетельствуют о том, что наиболее сложным элементом в их работе является руководство людьми, направление их поведения в нужную для организации сторону. Этот процесс осуществляется с

помощью различных способов воздействия на работников с целью получения необходимого результата.

Стиль управления — это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения.

Исследование стилей управления показывает, что они характеризуются типичными и относительно устойчивыми чертами управленческого воздействия и взаимоотношений. Стиль тесно связан с методами управления, но если методы более устойчивы и идентичны в реализации различными руководителями, то стиль опосредствуется индивидуальными особенностями личности. Несмотря на это существует и общий стиль. Общий стиль руководства в определенной мере формируется государственной политикой и уровнем социально-экономического развития страны. В нем отражаются традиционные и новые требования к управленческой деятельности, обусловленные задачами данного этапа развития общества. Индивидуальный стиль руководителя вырабатывается путем реализации общего стиля с учетом знаний, опыта, умений отдельных руководителей.

Стиль управления должен строиться на использовании достижений науки в области философии, экономики, управления, организации, агробизнеса, маркетинга, предпринимательства, коммерции, психологии и ряда других наук, а также используя межпредметные связи в области науки и техники.

2. Особенность авторитарного, демократического и либеральных стилей управления

Существуют следующие стили управления:

Авторитарный стиль управления сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как, когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание. Сотрудники относятся к навязанным руководителем

решениям в основном безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, создается почва для развития производственных конфликтов.

При более мягкой, «доброжелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, и если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Он предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, но в ограниченных пределах. Мотивирование страхом наказания здесь также имеет место, но используется минимально.

Организации, в которых доминирует **демократический стиль** управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением.

На практике выделяют две **разновидности демократического стиля: консультативную и партисипативную**. В первом случае руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. В стимулирующих мерах преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений фактически подсказывают им сверху, и обычно стараются оказать начальнику посильную помощь, в необходимых случаях поддержать морально разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Обычно демократический стиль применяется в том случае, когда

исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество.

Исследования показали, что, хотя при авторитарном стиле управления можно выполнить в количественном отношении в два раза больший объем работы, чем при демократическом, качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтителен при руководстве простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первое место выступает качество.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, предпочтителен **либеральный стиль управления**. Его суть в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, за собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свой потенциал, творческие способности. Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не подозревая, что руководитель часто все уже заранее продумал и создал необходимые условия, во многом предопределяющие конечный результат. Такая работа приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых высококлассными специалистами, не приемлющими давления, мелочной опеки и т. д. Его

эффективность обусловлена реальным одобрением подчиненных, четкой формулировкой руководителем задач, условий деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В то же время либеральный стиль легко может трансформироваться в бюрократический, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам же руководитель лишь делает вид, что власть находится в его руках, на самом деле он все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Литература: [[1 с.156](#),[2 с.400](#),[3 с.419-426](#)]

Управление конфликтами в организации

План

1. Природа зарождения конфликтов в организациях.
2. Уровни конфликтов в организациях.
3. Управление конфликтной ситуацией.

1. Природа зарождения конфликтов в организациях

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтами является одной из важных функций руководителя (около 20 % своего рабочего времени он тратит, чтобы разрешить различного рода конфликты). Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п.

В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его

следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения. Источниками конфликтов могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, различия в манере поведения и жизненном опыте, взаимозависимость задач, неудовлетворительные коммуникации, различия в представлениях и ценностях, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

Эффективный менеджер должен владеть способами предупреждения конфликтов:

- создание хороших условий деятельности, четкое распределение функций, прав, ответственности, согласование интересов работников;

- выявление потребностей работников и создание условий для максимального их удовлетворения;
- формирование рабочих групп с учетом личной совместимости, применение адекватного стиля руководства;
- своевременное обнаружение противоречий и разногласий и их разрешение на основе переговоров.

2. Уровни конфликтов в организациях

В ходе функционирования организаций выделяют пять уровней конфликтов.

1. Внутрличностный конфликт происходит внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Этот конфликт не соответствует определению, данному выше. Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других конфликтам. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

2. Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу с различными чертами характера, взглядами и ценностями в отношении целей, расположений, или поведения, иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне. Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение

проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

3. Внутригрупповой конфликт (*между личностью и группой*) является больше, чем простой суммой внутри межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями и всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы в целом. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы. Часто он возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера и т.п.

4. Межгрупповой конфликт - это столкновение двух или более групп в организации, оно может носить профессионально – производственную, социальную или эмоциональную основы. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

5. Внутриорганизационный конфликт – это столкновение, возникающее на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также как формально распределена власть в организации. В связи с этим выделяют четыре разновидности данного конфликта: вертикальный,

горизонтальный, линейно-функциональный и ролевой. Вертикальный – это конфликт между уровнями управления. Горизонтальный вовлекает разные по статусу части организации и чаще выступает как конфликт целей. Линейно-функциональный – конфликт между линейным руководством и специалистами, носит познавательный или чувственный характер. Ролевой возникает, когда индивид, выполняющий рассматриваемую роль, воспринимает неадекватное его роли послание, испытывая при этом давление от отправителя этого послания. Двусмысленное восприятие лежит в основе этого конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа

3. Управление конфликтной ситуацией

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

1. Уклонение (уход из конфликта). Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы. Войти в положение другой стороны (сглаживание). При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

2. Разрешение конфликта силой (Принуждение). В рамках этого стиля

превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами.

3. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.

4. Сотрудничество (решение проблемы). Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Структурные методы управления конфликтом.

Разъяснение требований к работе. Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь 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 чётко

определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

1. Координационные и интеграционные механизмы. Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять. Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - то была организована промежуточная служба, координирующая объёмы заказов и продаж.

2. Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример - компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придавала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче

соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

3. Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Литература: [4 с.412-419]

Элементы стратегического менеджмента.

План.

1. Элементы стратегического менеджмента.
2. Управление рисками.
3. Работа менеджеров в кризисной ситуации.

1. Элементы стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию внешней среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном итоге способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент обычно рассматривается как совокупность

пяти взаимосвязанных процессов:

- определение миссии и целей;
- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Стратегический менеджмент принципиально отличен от оперативного (табл. 1).

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся возможности.

Угрозы и возможности могут проявляться с шести областях внешнего окружения (табл. 2).

Все многообразие стратегий, которые используют фирмы, представляет собой различные модификации нескольких базовых стратегий (рис. 1). Каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии среды. При этом существуют факторы, влияющие на выбор стратегии:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация;
- состояние внешнего окружения, его предсказуемость;
- цели организации; ценности, которыми руководствуются топ-менеджеры при принятии решений;
- уровень рисков;
- внутренняя структура организации;
- опыт реализации прошлых стратегий;
- фактор времени.

Отличия стратегического менеджмента от оперативного

Признаки сравнения	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Миссия	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением	Производство товаров и услуг с целью получения прибыли
Решаемые проблемы	Проблемы внешнего окружения, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе	Проблемы, возникающие внутри предприятия, связанные с более эффективным использованием ресурсов
Ориентация	На долгосрочную перспективу	На кратко- и среднесрочную перспективу
Основные факторы построения системы управления	Люди, система информационного обеспечения и рынок	Организационные структуры, техника и технология
Эффективность	Насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и насколько они изменятся в зависимости от изменения внешней среды	Максимизация прибыли, рациональное использование производственного потенциала

Области внешнего окружения

Область внешнего окружения	Составляющие области внешнего окружения
Макроэкономические факторы	Темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, международный платежный баланс страны, уровень занятости населения, платежеспособность предприятий в отрасли
Правовые факторы	Соглашения по тарифам и торговле с различными странами, протекционистская таможенная политика государства, нормативные акты местных органов власти правительства, уровень развития правового регулирования экономики, кредитная политика, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы
Технологические факторы	Изменения в технологии производства (создание принципиально новых технологий), в конструкционных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи
Факторы конкуренции	Текущая стратегия конкурентов и их перспективные цели, сильные и слабые стороны конкурентов, перспективы развития
Социальные факторы	Изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы
Международные факторы	Политика правительств стран, включающая защиту и либерализацию национального рынка, отдельных отраслей, изменений валютного курса



Модификации основополагающих стратегий

2. Управление рисками

Риск – неотъемлемый атрибут рыночной деятельности. Каждая фирма стремится добиться увеличения прибыли посредством оптимальных решений минимизации риска.

Риск присутствовал и в командной экономике, он был связан с невыполнением государственного заказа, нарушением договоров поставки, необеспеченностью ресурсами и т.д.

Риск – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Практика показывает, что чем выше уровень риска, тем значительнее в случае успеха будет прибыль. Риски

возникают в различных областях деятельности организации (табл. 1).

Частью коммерческих рисков являются валютные риски, представляющие собой опасность потерь в результате изменения курса валюты в период между подписанием контракта или кредитного соглашения и осуществлением платежа.

В основе валютного риска лежит изменение курсовой стоимости денежного обязательства в валюте за указанный период.

Таблица 1

Виды рисков

Группа рисков	Виды рисков	Способы уменьшения отрицательных последствий риска
Коммерческие	1. Низкие объемы реализации	Более тщательная аналитическая работа по выбору целевых рынков и сегментации потребителей
	2. Неэффективная работа сбытовой сети	Тщательный подбор посредников
	3. Неудачный вывод нового товара на рынок	Предварительное проведение рыночного тестирования, пробных продаж, внесение изменений в товар
	4. Неудовлетворительное исполнение условий договора	Более тщательный выбор партнеров путем их глубокого изучения, получения банковских и аудиторских справок
	5. Противодействие конкурентов	Предвидение возможной реакции конкурентов на деловую активность предприятия
	6. Циклические изменения в экономике, падение спроса на товары	Прогнозирование циклических колебаний конъюнктуры, повышение уровня ликвидности за счет ускоренной реализации произведенной продукции, сокращение товарных запасов, материалов и комплектующих
	7. Изменение котировок и цен на сырьевые товары	Тщательное прогнозирование цен, использование фьючерсных сделок, снижение степени риска путем хеджирования
Финансовые	1. Риск неплатежа за поставленный товар	Включение авансового платежа (100%) в условия договора, применение аккредитивной формы расчетов, возмездная передача права требования платежей факторинговой фирме
	2. Риск неоптимального распределения финансовых ресурсов при планировании производства товаров	Тщательная аналитическая работа при определении приоритетных направлений деятельности фирмы, более глубокая предварительная оценка рентабельности произведенных товаров

	3. Риск больших инвестиций в крупномасштабный проект	Аналитическая работа в предконтрактный период, распределение рисков за счет привлечения к осуществлению проекта других фирм через консорциальное соглашение, привлечение средств венчурных фондов
Внутри-фирменные	1. Недовольство работников предприятия	Проработка условий коллективного договора, разработка социально-экономических программ, создание благоприятного психологического климата в коллективах
	2. Утечка коммерческой и научно-технической информации	Тщательная проверка сотрудников, особенно персонала, занимающегося НИОКР, контроль за оборотом внутрифирменной документации, ограничение доступа посторонних лиц в лаборатории, на экспериментальные участки
	3. Ошибки управляющих	Тщательный подбор управляющих, эффективная мотивация и стимулирование их деятельности, профессиональная подготовка и переподготовка, дублирование управления по наиболее дорогостоящим направлениям деятельности, создание временных целевых групп, организация контроля

3. Работа менеджеров в кризисной ситуации

Работа менеджера в кризисной ситуации имеет свои особенности. Чтобы преодолеть кризисную ситуацию, менеджеру необходимо следовать следующим правилам, проверенным на практике.

1. Уметь определять важность, очередность и последовательность выполняемых задач, выделять главное.
2. Не поручать другим самые существенные вопросы, от решения которых зависит будущее предприятия, решать их самому.
3. Быть требовательным по отношению к подчиненным и к самому себе, не допускать безответственности.
4. Действовать быстро, энергично и решительно, при этом полагаться не только на интуицию, опыт, а и на знания методик, опыт других компаний, предварительные исследования и т.д.
5. Быть хорошо информированным по вопросам, которые входят в Вашу компетенцию.
6. Не заниматься мелкими и второстепенными делами, которые следует передавать и доверять исполнителям.
7. Действовать только в рамках возможного, реального, избегать слишком

рискованных решений.

8. Уметь «держать удар» при проигрыше, отступать, уступать в ситуациях, когда это неизбежно, подготавливая основу для дальнейшего рыночного успеха.

9. Быть справедливым, честным, последовательным и твердым в своих действиях.

10. Находить удовольствие в работе, уважать и любить ее и свой коллектив.

Литература: [[4](#) с.196-199,244, [4](#) с.303,[9](#) с.445]

Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.

План

1. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
2. Круг самоменеджмента.

1. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

Имидж менеджера – это его образ, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей. Основу менеджера составляют целенаправленно создаваемый и поддерживаемый стиль работы и межличностных отношений менеджера и официальная атрибутика.

Имидж в переводе с англ. означает образ, ореол. Впервые предложено Болдингом в 1961 г.

Важнейшая составляющая часть имиджа – нравственная.

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы:

Принцип повторения – опирается на свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим.

Принцип непрерывного усиления воздействия – обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения, например: Это только для Вас или Я – для Вас. Постепенное наращивание усилий воспринимается более положительно. (именно постепенное, а не взрывное, т.к. человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации).

Принцип «двойного вызова» - означает, что сообщение воспринимается не только и не столько разумом. Важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера психики человека.

Имиджмейкеры – специалисты по формированию имиджа.

Во многих случаях имидж менеджера – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому правильного выбора модели поведения.

Самоменеджмент – это саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике в специфических условиях преобладания самоорганизации.

Основные цели самоменеджмента:

- максимальное использование менеджером времени и своих возможностей
- сознательное управление течением жизни
- преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

2. Круг самоменеджмента

Менеджер, при решении задач, выполняет различные функции. Этот процесс можно представить как круг самоменеджмента, наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями (рис.)

Во внешнем круге обозначено 5 функций:

1. постановка целей
2. планирование

3. определение приоритетов по предстоящим делам
4. составление распорядка дня и организация трудового процесса
5. самоконтроль и корректировка целей

Постановка целей. Каждый управленческий работник должен ставить перед собой цели, что означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Если поставлены цель, то возникает такое состояние напряжения, которое возникает как движущая сила и исчезает лишь тогда, когда цель достигнута.

Процесс постановки цели состоит из нескольких фаз:

1. Определение желаемых целей и их дифференциация по следующим критериям:

- долгосрочных жизненных целей (личных и профессиональных)
- среднесрочных целей
- краткосрочных (на ближайшие 12 мес.)

2. Определение личных ресурсов

3. Проведение анализа «цель-средства», в ходе которого наличные и реально достижимые ресурсы (личные, финансовые, временные) сравниваются с необходимыми для достижения этих целей.

4. Формулирование конкретных целей, сроков их выполнения и желаемый результат. Рассмотренные цели фиксируются в профессиональном



(карьерном) плане.

Рис. Круг самоменеджмента

Следующая функция самоменеджмента – **планирование личного времени менеджера**. Планирование означает подготовку к реализации целей и структурирование времени. Это позволит в целом сэкономить время для достижения жизненных целей менеджера. Рекомендуется около 1% планового периода (год, месяц, день) расходовать на планирование.

Выделяются следующие основные правила планирования рабочего времени менеджера:

1. охватывать планом лишь 70-80% рабочего времени, оставляя время на решение непредвиденных проблем
2. осуществлять реалистичное планирование
3. фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты
4. отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел
5. определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.
6. устанавливать точные сроки выполнения дел
7. составлять план накануне вечером, а утром его корректировать
8. все планы составлять в письменной форме и фиксировать расход времени

После определения целей и составления планов следует реализация планов. Рациональная организация труда руководителя в условиях хронического дефицита времени предполагает **определение приоритетов** в выполнении дел.

Важнейшим для менеджеров признаком является важность или значимость для него предстоящих дел. Удачливые менеджеры отличаются тем, что успевают решать во времени рабочего дня множества важных вопросов, в

течение определенного времени бывают заняты выполнением одной единственной задачи. Предпосылками этому служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

В связи с этим целесообразно обратиться к принципу Парето, согласно которому существует т.н. соотношение 80/20. То есть, применительно к работе руководителя означает, что в процессе работы за 20% расходуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск). Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

На практике в связи с данной закономерностью обычно используется ABC-анализ, представляющий собой метод, с помощью которого определяют степень распределения конкретной характеристики между отдельными элементами какого-либо множества.

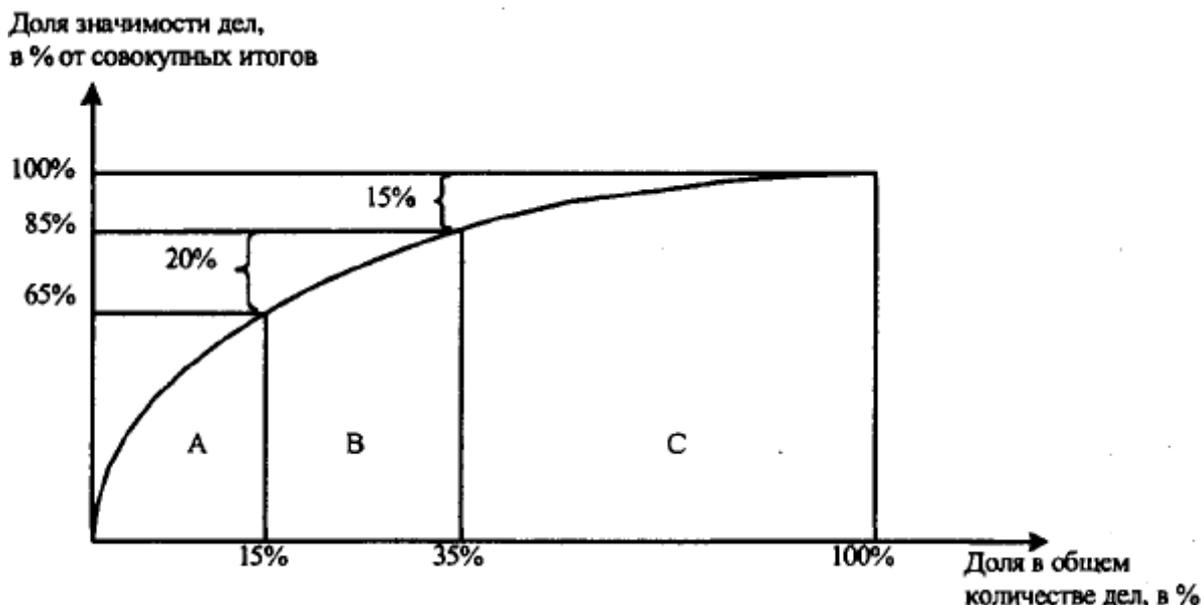
ABC-анализ в деятельности менеджера основывается на следующей закономерности:

- Важнейшие дела (категория А) составляет около 15% количества всех дел руководителя. Значимость этих дел (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%.

- На важные дела (категория В) приходится около 20% общего числа и также 20% значимости дел

- Менее важные и несущественные дела (категория С) составляют около 65% общего числа дел, но имеют незначительную долю – порядка около 15% в общей значимости всех дел.

Это можно изобразить графически используя кривую Лоренца (рис.1).



Не следует браться сначала за самые легкие и интересные дела или требующих минимальных затрат времени. Дела категории В и С можно перепоручить другим. Самим выполнять важные и значимые дела и выполнять их в первую очередь.

Организация трудового процесса менеджера требует условного деления рабочего дня на 3 группы: начало раб. дня, основная часть дня, завершение раб. дня.

Некоторые организационные принципы первой части дня:

- задавайте вопрос: как этот день может приблизить меня к цели?
- с кем нужно встретиться?
- пересмотрите свой план раб. дня, оценивая степень важности и срочность задач, при необходимости внесите коррективы
- начинайте работу в одно и то же время
- начинайте день с выполнения важнейших задач и по возможности до начала дня ваших коллег, т.к. в течение дня будете заняты текущими делами и разными отвлечениями

Правила основной части дня:

- не отвлекайтесь на решение внезапно возникших неотложных проблем.

- избегайте незапланированных импульсивных действий
- объединяйте небольшие однородные задачи в рабочие блоки.

Благодаря непрерывности процесса экономится время.

- доводите дело до конца
- используйте холостое время
- важные дела выполняйте до обеда, во второй половине дня в «беспокойное» время решайте задачи категории В.
- установите для себя время, например 1 час, для выполнения важных, но не срочных дел, носящих долговременный характер (повышение квалификации).
- контролируйте время и планы. Правила завершения рабочего дня:
- контролируйте результаты: сравнивайте их с запланированными
- составляйте план на следующий день

Последняя функция самоменеджмента предполагает **регулярную проверку своих планов и организации труда**, постоянно задавая себе критические вопросы.

При этом необходимо оценивать фактически затраченное время на выполнение задач, искать возможности сэкономить время, что для этого нужно предпринять и как использовать экономию времени.

Литература: [[3 с.452](#),[12 с.142](#)]

Роль и функции менеджеров в организациях.

План

1. Основная задача менеджеров в организациях.
2. Функции менеджеров в организациях.

1. Основная задача менеджеров в организациях

Для выбора эффективной стратегии действий менеджер должен дать оценку экономическому потенциалу предприятия – совокупности трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов, имеющих в распоряжении

предприятия, а также способности работников к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимальной прибыли.

Концепция экономического потенциала предприятия – инструмент стратегического планирования развития предприятия, который отличается системным видением факторов, влияющих на вероятность успешного решения задач.

Современный подход к эффективному менеджменту требует постоянного мониторинга, т.е. постоянного наблюдения и управления потенциалом предприятия. Такая концепция приходит на смену прежней практике разовых случайных оценок «силы и слабости» предприятия, поиску и выявлению «узких мест».

Модель экономического потенциала преуспевающей фирмы:

Экономический потенциал предприятия – Человеческий капитал +
Основной капитал +оборотный капитал



Рис. 1 Алгоритм управления экономическим потенциалом предприятия

Модель экономического потенциала предприятия определяют:

объем и качество имеющейся продукции;

образовательный, квалификационный, психофизический, мотивационный потенциалы сотрудников;

способность менеджеров оптимально использовать ресурсы;
инновационные возможности;
финансовые показатели.

Алгоритм управления экономическим потенциалом предприятия представлен на рис. 1.

При реализации этого алгоритма используют различные подходы:

- циклический – оценка экономического потенциала по каждому продукту;
- системный – детальное описание системы менеджмента;
- диагностический – анализ ограничений для определенных параметров.

Конечно в задачи менеджера является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке², а выражаться это может именно в **конкурентоспособности**.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке (табл. 1).

Конкурентоспособность потенциала предприятия – сравнительная характеристика потенциала, содержащая комплексную оценку состояния его важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов (мировых, народнохозяйственных, отраслевых, другого предприятия).

Методы, используемые для оценки конкурентоспособности потенциала предприятия, – индикаторный и матричный.

Индикаторный метод основан на системе индикаторов, т.е. совокупности характеристик, позволяющих в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта. Например, для характеристики «человеческий фактор» используются индикаторы: численность населения трудоспособного возраста, доля высококвалифицированных кадров, уровень образования менеджеров и т.д.

Матричный метод используют, чтобы рассмотреть процессы конкуренции в их зависимости и динамике. По вертикали матрицы показывают темпы роста емкости рынка, по горизонтали – долю предприятия на рынке.

При управлении конкурентоспособностью потенциала предприятия необходимо обеспечение удельного веса конкурентоспособного объекта на внешнем рынке не менее 20%, на внутреннем рынке – не менее 60% при обеспечении устойчивости, надежности, перспективности и эффективности работы предприятия.

Итоги деятельности предприятий на рынке во многом зависят от конкурентоспособности выпускаемой ими продукции.

Главные составляющие конкурентоспособности товара:

потребительские свойства;

цена;

техническое обслуживание.

Управлять конкурентоспособностью товаров – значит обеспечивать оптимальное соотношение названных составляющих, направлять усилия на решение задач повышения качества, снижения издержек производства, обеспечения экономичности и оперативности послепродажного обслуживания.

Главная задача управления качеством – ориентация на долговременный успех, на потребителя. Это самый надежный путь к достижению и поддержанию высокой прибыли.

Качество – следствие действия многих факторов: качества персонала, качества организации производства, качества техники и технологии, качества управления, конструкторских разработок и т.д.

Качество – это тип развития, новые подходы к регулированию циклов жизни продукции, к созданию новых видов продукции, оценке морального старения и физического износа, учет принципов универсальности.

«Знак качества» в рыночной экономике – это известность продукции, имидж предприятия, которое не способно вообще выпускать некачественную продукцию.

В управлении качеством сегодня должны быть использованы следующие *новые подходы*:

- качество должно входить в процесс управления как цель, определяющая все необходимые для ее достижения средства;
- от ориентации на качество продукции необходимо переходить к ориентации на качество деятельности, так как качество продукции в конечном итоге определяется качеством жизни, показывающим, какое качество необходимо и достижимо;
- управление качеством должно опираться на рыночные механизмы экономического развития и, прежде всего, на экономическое мотивирование качества;
- методология управления качеством предполагает системный подход.

2. Функции менеджеров в организациях

В любой организации имеются два типа менеджеров – линейные и функциональные.

К линейным, относятся менеджеры, действующие на основе единоначалия, ответственные за ее состояние и развитие организации или ее подразделений (цехов, участков, бригад) – это директора, начальники цехов, мастера, бригадиры. Функциональные менеджеры ответственны за определенную подсистему управления, например, за маркетинг, экономику, управление персоналом, финансами.

Менеджеры высшего уровня – самая малочисленная, но наиболее влиятельная категория. Они определяют общие направления функционирования и развития организаций и ее крупных подразделений, принимают ключевые решения по стратегии развития и текущим делам, наделены полномочиями для приобретения других компаний, запуска новых производств, найма работников и т.п. Деятельность этих менеджеров характеризуется масштабностью и сложностью, приоритетом стратегической и перспективной деятельности, наиболее тесными связями с внешней средой,

разнообразием принимаемых решений, напряженным темпом работы.

Менеджеры среднего уровня координируют работу руководителей низового уровня. В их действиях преобладает решение тактических задач, также они принимают участие в разработке стратегических проблем. Значительный удельный вес в рабочем времени этих менеджеров занимает общение с менеджерами среднего (горизонтальная координация работ) и низового уровня (вертикаль иерархии управления).

Менеджеры низового уровня составляют самую многочисленную управленческую группу. Они отвечают за выполнение производственных заданий и использование ресурсов. Их работа связана с решением преимущественно тактических и оперативных проблем. Она характеризуется разнообразием выполняемых действий, частыми переходами от одной задачи к другой, коротким временным периодом реализации принимаемых решений, постоянным общением с непосредственными исполнителями (работниками), производственным персоналом.

Менеджер формирует работу таким образом, что «в создании окружающих условий для групповой деятельности таким образом, чтобы индивиды вносили свой вклад в достижение групповых целей с минимальной затратой денег, времени, усилий, материалов, а также с минимальными неудобствами» Содержанием деятельности менеджера является процесс реализации функций планирования, организовывания, координации, мотивации и контроля.

В процессе планирования определяются цели и задачи организации и ее подразделений, устанавливается, что необходимо делать для достижения целей. Тем самым обеспечивается единая направленность усилий всех членов организации. Для этого следует взаимоувязывать цели различных уровней организации, управляющих, подразделений, работников.

В процессе планирования происходит увязка целей организации с ее ресурсами.

Функция организовывания заключается в распределении всех ресурсов,

необходимых для выполнения плана и достижения целей организации. Ее реализация предполагает проектирование структуры организации и ее подразделений, определение конкретных заданий и их подразделений и исполнителей, делегирование полномочий для выполнения заданий.

Реализуя функцию координации, менеджеры согласовывают, взаимоувязывают действия людей и подразделений.

Мотивирование представляет собой процесс воздействия на людей с целью побуждения их к определенным действиям путем побуждения в них определенных мотивов. Основная задача менеджеров состоит в том, чтобы в процессе управления найти такие формы и методы мотивирования, которые способствовали бы достижению целей, поставленных перед организацией, ее отдельными подразделениями и работниками.

Выполняя функцию контроля менеджеры непрерывно сопоставляют фактические результаты с запланированными, производят оценку и корректировку деятельности работников в соответствии с поставленными целями.

Значимость различных функций управления в деятельности менеджеров различных функций неодинакова. Так, менеджеры высшего уровня затрачивают больше времени на планирование, чем на организовывание, координирование, мотивирование и контроль вместе взятые.

Литература: [[3 с.452](#), [12 с. 142](#)]

Подбор персонала и система его оценки.

План

1. Этапы подбора персонала.
2. Критерии отбора персонала

1. Этапы подбора персонала.

Под подбором кадров понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств, претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения, наиболее

подходящих на соответствующую работу. Набор кадров состоит из двух этапов.

Первый этап. В результате *привлечения* кадров создается резерв тех, кто способен осуществлять необходимые организации функции. Привлечение кандидатов происходит на основе *поиска и вербовки* как внутри организации, так и за ее пределами — в учебных заведениях, у конкурентов, через посреднические фирмы, объявления в СМИ.

Второй этап. По итогам *отбора* оставляют наиболее подходящих лиц.

Внешнее и внутреннее привлечение имеют как свои достоинства, так и недостатки. Акцент на том или другом источнике делается с учетом особенностей ситуации. Так, преимуществами привлечения людей со стороны считаются: широкие возможности выбора кандидатов; получение новых идей, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет найма дополнительных людей. К недостаткам такой формы относят: высокие затраты; ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами; высокую степень риска из-за недостаточного знания кандидата; плохое знание им организации и необходимость длительного периода адаптации. Преимущества привлечения своих работников заключаются в низких затратах; возможности предоставления им перспектив служебного роста; быстром заполнении вакансий; хорошем знании людьми организации и известности их самих, легкости адаптации; безболезненном решении проблемы занятости и снижении текучести кадров. В то же время внутреннее привлечение ограничивает возможности выбора, порождает соперничество, снижает активность оставшихся «за бортом», сохраняет общий дефицит кадров, требует дополнительных затрат на переподготовку персонала.

2. Критерии отбора персонала

Основными критериями подбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, соответствие требованиям будущей должности. При подборе кадров принято

руководствоваться рядом принципов:

- 1) ориентация на сильные, а не на слабые стороны претендента, поиск не идеальных, а наиболее подходящих лиц;
- 2) обеспечение соответствия их индивидуальных качеств (образования, стажа, квалификации, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям должности;
- 3) выбор лучших специалистов из тех, кто соответствует этим требованиям (но не более высокой квалификации, чем необходимо).

Подбор состоит из двух этапов. На предварительном этапе с помощью профессиограммы, отражающей перечень и степень выраженности желательных качеств, претендента, происходит первичное выявление лиц, способных выполнять требуемые функции, и максимальное сужение круга претендентов.

Первичное выявление происходит путем анализа их документов (общих анкет, резюме, характеристик, рекомендаций). Его методы зависят от бюджета, культуры организации, важности должности. С помощью оценки документов можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с претендентом для ознакомительного собеседования.

Последнее обычно позволяет отсеять до 80—90 процентов лиц, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность.

Для *отбора* наиболее подходящих специалистов используют следующие основные методы:

- 1) целевые собеседования, дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благоразумие, прилежание, причины ухода с прежнего места и т. п.;
- 2) специальный анализ анкет, автобиографий, свидетельств об

образовании и прочих документов. Они считаются достаточно надежным источником информации о кандидате, однако характеризуют лишь прошлую деятельность;

3) В фирмах США претенденту на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков вопросов по десять в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас. Анкета и письмо-заявление проходят графологическую экспертизу по 238 параметрам, а фотографии - физиогномическую по 198. Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты исследуют психологи, пытаясь определить специфику личности автора тестирования, которое может предназначаться как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. Его преимущества состоят в оценке современного состояния кандидата с учетом особенностей организации и его будущей деятельности.

С помощью тестов, можно оценить: скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, зрительную память, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение обиваться с людьми, личные склонности.

Считается, что тестирование целесообразно проводить несколько раз (но не подряд), сравнивая затем результаты, поскольку в разные дни они могут быть неодинаковыми.

При этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих;

4) графологическую и психологическую экспертизу текстов, написанных претендентом (автобиографии, анкеты, сочинения);

5) медосмотр (при необходимости), заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с будущим руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога принимает окончательное решение.

Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов

(2—3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются:

- отсутствие надежного перечня требований к претендентам;
- поспешное суждение о человеке, ошибочная интерпретация его внешности, ответов на вопросы;
- нетерпимость к недостаткам, которые есть у всех, или, наоборот, их игнорирование;
- ориентация на формальные заслуги;
- прием людей без необходимости по принципу «был бы человек, а работа найдется» (это допускается лишь в исключительных случаях).

Оценка работников - определение степени выраженности у них тех или иных качеств и их соответствия требованиям организации.

Является основой следующих процедур:

- принятия решений, касающихся их судьбы (о зачислении на должность, целесообразности, сроках, направлениях дальнейшего продвижения, переводе на новое место, увольнении и т. д.);
- контроля над выполнением поставленной задачи и поиска резервов повышения - - - эффективности работы;
- определения величины вознаграждения;
- выбора путей и форм повышения квалификации и т. п.

Непосредственными объектами оценки являются результаты работы,

- отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал.

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки, контролируют их применение, аккумулируют и хранят полученную в результате информацию о персонале.

На практике существует два основных подхода к оценке персонала:

- как к способу контроля, за деятельностью работника и ее результатами, следствием чего являются поощрение, наказание, продвижение по службе;
- как к условию поиска путей совершенствования работы и

самореализации сотрудника.

В первом случае оценка осуществляется в форме аттестации членами специальной комиссии, наделенными, в сущности, судебскими функциями, заслушивающими отчеты и выносящими «результаты».

Во втором случае ее проводит непосредственный руководитель, выступающий, прежде всего, как советчик, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, наметить пути их преодоления и решения стоящих задач.

Успех оценки обуславливается объективным, доброжелательным отношением к аттестуемым сотрудникам, хорошим знанием их достоинств и недостатков, четкостью ее критериев и показателей.

Сегодня они часто определяются руководителем совместно с подчиненными на основе перечня их служебных обязанностей и личных целей.

Показатели оценки могут быть качественными и количественными, выражаться в реальных величинах и в условных баллах.

К ним предъявляются такие требования, как полнота охвата, достоверность отражения результатов, индивидуальность, обеспечение сопоставимости, как с предыдущим периодом, так и с достижениями других лиц.

Для повышения эффективности оценки необходимо сближать и унифицировать ее критерии, создавать по возможности типовые формы анкеты для всех сотрудников, применять письменные отчеты и открыто обсуждать полученные результаты.

Сегодня основной формой оценки персонала остается классическая аттестация. В нашей стране она проводится регулярно — не реже одного раза в три, максимум в пять лет и состоит из трех этапов.

На подготовительном составляются списки работников, подлежащих аттестации (обычно лица, проработавшие в организации менее года, от нее освобождаются), утверждаются графики по подразделениям, правила, критерии, составы соответствующих комиссий.

Аттестационные комиссии состоят из председателя, который является одним из заместителей руководителя организации, секретаря и рядовых членов - низовых руководителей и специалистов. Они создаются отдельно для различных уровней управления, сфер деятельности, специальностей аттестуемых.

К заседанию комиссии готовят аттестационный лист и отзыв (характеристику). В них отражаются производственная деятельность сотрудников, сведения о квалификации, деловых и личных качествах, отношении к выполнению служебных обязанностей, поощрениях и наказаниях, выводы о соответствии или несоответствии должности, рекомендации о направлениях совершенствования работы.

Отзыв подписывается непосредственным руководителем и иногда представителем профсоюзной организации.

На этапе проведения аттестации комиссия рассматривает документы, заслушивает информацию о работе и достижениях сотрудника и обсуждает их в присутствии его руководителя. Итоговое решение принимается, как правило, путем голосования.

Комиссия может дать рекомендации о продвижении работника в должности, повышении оклада, переводе в другое подразделение, увольнении, направлении на переобучение. Эти решения заносятся в аттестационный лист, подписываемый им и членами комиссии, подшиваемый в личное дело сотрудника, хранящееся в кадровой службе.

На заключительном этапе аттестации в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может принять необходимые кадровые решения (например, в течение двух месяцев перевести лицо, не прошедшее аттестацию, с его согласия на другую должность, а при отсутствии такового — уволить).

Сегодня все большее распространение в западных фирмах приобретает, как уже отмечалось, оценка сотрудников непосредственными руководителями. Ее преимущества состоят в том, что последние располагают для этого всей необходимой информацией и лучше других знают своих подчиненных.

Подготовка к такому мероприятию начинается обычно с того, что за 1—2 недели до его официальной даты сотрудник представляет руководителю в письменном виде информацию о проделанной за истекший период работе, успехах и проблемах, планах на будущее, необходимой помощи.

Руководитель, в свою очередь, беседует с деловыми партнерами, коллегами аттестуемого, выясняет мнения о нем, позволяющие дать ему более полную характеристику. После чего проводится беседа, в рамках которой:

- сопоставляются запланированные и полученные за истекший период результаты, рассматривается выполнение конкретных обязанностей;
- с учетом объективных критериев и мнений окружающих дается оценка работы аттестуемого;
- обсуждаются планы на будущее, намечаются пути улучшения работы, развития карьеры;
- определяются необходимость и формы повышения квалификации;
- решается вопрос о поощрении или взыскании.

В процессе такой беседы возникает возможность познакомить работника с мнением, которое сложилось о нем у руководителя и коллег, и дать ему возможность оценить себя самостоятельно.

С итогами оценки работников связана их последующая карьера (на ее основе определяется возможность продвижения в должности — так называемый потенциал повышения).

Если в подразделении нет перспективных работников, продвижение самого руководителя по служебной лестнице может быть приостановлено, какими бы достоинствами он ни обладал.

Практика оценки руководителями сотрудников выгодна всем:

- сотрудникам она дает возможность личного контакта с руководителем, получения необходимой помощи, защищает от произвола;
- руководитель получает повод ближе познакомиться с подчиненными, изучить их мнение по тем или иным проблемам;
- в организации в результате такой практики создается благоприятный

морально-психологический климат, формируется резерв сотрудников для повышения в должности, создается основа оценки самих руководителей.

Важной особенностью современного западного менеджмента является не только оценка подчиненных руководителями, но и руководителей подчиненными. Для этого во многих фирмах реализуются специальные программы, направленные на усиление «критики снизу», превращение ее в элемент повседневных служебных отношений. Одновременно руководителей оценивает высшее руководство, и, таким образом, они находятся как бы под двойным прессом.

Литература: [[3](#) с.142-155,[12](#) с.144]

Различные представления о поведении подчиненных с точки зрения его оценки руководителем

План

- 1.Суть исследований Дугласа Макгрегора.
- 2.Суть концепций Уильяма Оучи.

1. Суть исследований Дугласа Макгрегора

Существует два представления о поведении подчиненных с точки зрения его оценки руководителем, исследованные Дугласом Макгрегором. Один взгляд на нерабочие аспекты взаимоотношений между руководителем и подчиненными он условно назвал теорией X, а другой — теорией Y.

Теория X предполагает, что подчиненные по своей природе пассивны, стремятся всеми путями уклониться от своей работы и их необходимо заставлять работать насильно, принуждать к труду угрозами. Человек ленив, боится ответственности, лишен честолюбия и желания самореализоваться, он стремится к спокойной жизни и заботит его, прежде всего личная безопасность. Начальники должны принуждать людей работать, требовать скрупулезного выполнения должностных инструкций, тщательно контролировать весь ход трудового процесса и воздействовать на работников угрозой строгих санкций.

Неприязнь к труду у людей столь сильна, что ее трудно преодолеть наказанием или денежным вознаграждением. Свое негативное отношение к работе человек по многим социальным и политическим причинам скрывает, но такое отношение к труду широко распространено (в СССР накоплен большой опыт работы заключенных в лагерях и горожан на принудительных сельскохозяйственных работах по схемам теории X).

В своих экспериментах и выводах Макгрегор доказывает, что ошибочность построения модели трудового процесса согласно теории X заключается в отсутствии каких-либо высоких моральных стимулов и в жесткой ориентации лишь на материальное вознаграждение, на точное соблюдение регламентов, должностных инструкций и четкую формализацию организационной структуры.

Методы управления персоналом в рамках теории X имеют свои достоинства: авторитарное руководство обеспечивает выполнение большего объема работ и в более сжатые сроки. Но при этом трудно рассчитывать на оригинальность решений, творческую инициативу, более того — угрожающе растет агрессивность во взаимоотношениях с руководителем и между членами коллектива, всеобщая атмосфера настороженности и тревоги может привести к конфликтным, неуправляемым ситуациям.

Управление персоналом, основанное на концепции теории Y, имеет более рациональную материальную и психологическую основу. Работник достигает личных целей успешнее, если применение его творческих способностей будет способствовать достижению стратегических целей коллектива, если внешний управленческий контроль трансформируется в естественный самоконтроль и самоорганизацию. Труд является естественной потребностью человека, и эволюция человеческих отношений, основанная на повышении уровня образования и развитии современной техники, способствует гуманизации общества.

Теория Y опирается на веру в моральный потенциал человека. Она предполагает, что человек будет работать хорошо, если он удовлетворен не

только своим заработком, но и своим местом и ролью в трудовом процессе. Его не нужно заставлять трудиться, угрожая наказанием. Преданный целям своей организации, он готов активно сотрудничать, проявляя при этом инициативу и творчество. Важно поддерживать и развивать эту инициативу исполнителя, а если организация не смогла получить желаемые результаты, то в этом виноваты не исполнители, а низкая организация работ или плохой менеджер. Мудрый менеджер обязан заботиться о своих сотрудниках, ценить их и верить им. Тогда цели личности и самой организации совпадут ("принцип интеграции"), сотрудникам будут созданы условия для удовлетворения своих высоких потребностей в свободе выбора, доверии и уважении.

Рассуждая упрощенно, можно считать, что теория X соответствует авторитарному, а теория Y — демократическому стилю управления. Кажется, что разумность теории Y вполне очевидна, но жизнь так многогранна, сложна, что иногда менеджер совершенно сознательно будет применять теорию X, и его решение будет зависеть от многих факторов: конкретных условий работы, особенностей трудового коллектива, сроков выполнения работы, типа задания (постоянное или разовое), его важности и т.д. Опасения, что руководитель не всегда может стоять на позициях теории Y, уходят своими корнями в доктрину анархизма, широко осаждавшуюся в русском обществе XIX века как право одностороннего нарушения любых обязанностей, если они не соответствуют потребностям и запросам личности. Если имеются факты антиобщественного поведения подчиненных, недобросовестности, нарушений трудовой дисциплины или техники безопасности, то руководитель вынужден применить систему санкций и заставить уважать принятые обязательства, а это противоречит принципам демократии и теории Y. Теория трудовой мотивации Д. Макгрегора является своеобразным синтезом учения Э. Мэйо и авторитарных методов управления и во многом поддерживает прагматические позиции Ф. У. Тейлора.

2. Суть концепций Уильяма Оучи

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию Z. Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. При этом, хотя теорию Z нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, данная теория знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию Z управления организацией, Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек — это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории Z в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их умеренное продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Литература: [[4 с.523-529](#), [12 с.142](#)]

Управление конкурентоспособностью посредством инновационной стратегии предприятий.

План

1. Деловая карьера.
2. Управление производительностью предприятия как показатель хозяйственной деятельности менеджера.
3. Внедрение инноваций, как средство укрепляющие позиции на внешнем и внутреннем рынках.

1. Деловая карьера

Деловая карьера – продвижение работника в организационной иерархии или последовательная смена занятий в течение жизни, что составляет ее внешнюю, объективную сторону, а также восприятие человеком этих этапов, образующее внутреннюю, субъективную сторону.

Внутренние направляющие мотивы для карьеры:

- автономия;
- техничко-функциональная компетентность;
- безопасность и стабильность;
- управленческая компетентность;
- предпринимательская креативность;
- потребность в первенстве;
- стиль жизни.

В деловой карьере выделяют несколько этапов: подготовительный (17 – 22 года); адаптационный (23 – 30 лет); стабилизационный (30 – 40 лет); переломный (40 – 45 лет); зрелый (45 – 60 лет); предпенсионный (старше 60 лет).

Виды деловой карьеры:

- динамическая карьера связана со сменой рабочих мест и должностей;
- статичная карьера осуществляется на одном месте или в одной должности путем профессионального роста;

- вертикальная карьера представляет должностной рост;
- горизонтальная карьера осуществляется в пределах одного уровня иерархии, но со сменой видов занятий и даже профессий;
- ступенчатая карьера сочетает и вертикальный, и горизонтальный подходы к карьере.

2. Управление производительностью предприятия как показатель хозяйственной деятельности менеджера

Улучшение деятельности предприятия большей частью зависит от методов и способов управления им, а также от результатов работы каждого сотрудника.

В практике менеджмента разработана (Робертом Ноланом) градация показателей производительности (табл. 1).

Задача менеджеров – отыскать такую систему стимулирования, которая в наибольшей мере отвечала бы физиологическим и психологическим возможностям человека и позволила бы ему работать без ущерба для здоровья.

В эффективном менеджменте известно *одинадцать способов вознаграждения* работников:

- 1) деньги (заработная плата);
- 2) одобрение;
- 3) действие;
- 4) вознаграждение свободным временем;
- 5) взаимопонимание;
- 6) личный рост;
- 7) продвижение по служебной лестнице;
- 8) предоставление самостоятельности;
- 9) предоставление любимой работы;
- 10) вручение призов;
- 11) проявление интереса к сотрудникам.

Грация фактора «производительность»

Градация фактора «производительность», %	Содержание
50	Обычный уровень производительности, серьезных мер для ее повышения не предусматривается, исполнитель за все время выполняет лишь половину регламентированной работы
70	Минимально допустимый уровень
85	Нижняя граница производительности, на которую должен выйти исполнитель, имеющий определенный стаж работы
100	Уровень производительности, который может обеспечить средний работник соответствующей квалификации без чрезмерного напряжения сил
120	Уровень, на который ориентирует обычно система материального поощрения. «Средний» работник может работать на таком уровне с существенным напряжением сил
135	Может быть достигнута при максимальном напряжении сил и лишь очень хорошим мастером

Для принятия управленческого решения очень важен анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия. Все показатели можно объединить в несколько групп.

Оценочные:

объем продаж;

прибыль;

ликвидность;

доля рынка сбыта;

показатели качества продукции;

показатели уровня обслуживания потребителей;

показатели подготовки и переподготовки кадров.

Показатели издержек производства:

амортизация;

затраты на оплату труда;

затраты на материалы.

Относительные:

рентабельность производства;
рентабельность продукции;
индекс совокупной факторной производительности;
фондоотдача;
коэффициент оборачиваемости;
показатели структуры издержек;
доля основного капитала в объеме продаж.

Для того чтобы добиться наилучших результатов, необходимо использовать три этапа эффективного менеджмента:

- четко сформулировать цели;
- определить стратегию достижения цели;
- определить способ вознаграждения для достижения цели.

Эффективность менеджмента – достижение максимально возможного результата при минимально возможных затратах усилий или ресурсов.

Эффективность менеджмента определяется:

наличием ресурсов;
структурой ресурсов;
экономией ресурсов;
качеством ресурсов;
пополнением ресурсов.

Эффективность менеджмента определяется фактором времени:

своевременностью решений;
экономией времени;
ритмичностью управления;
наличием новых технологий;
профессиональным потенциалом персонала.

Реализация эффективного менеджмента показана на рис. 2.

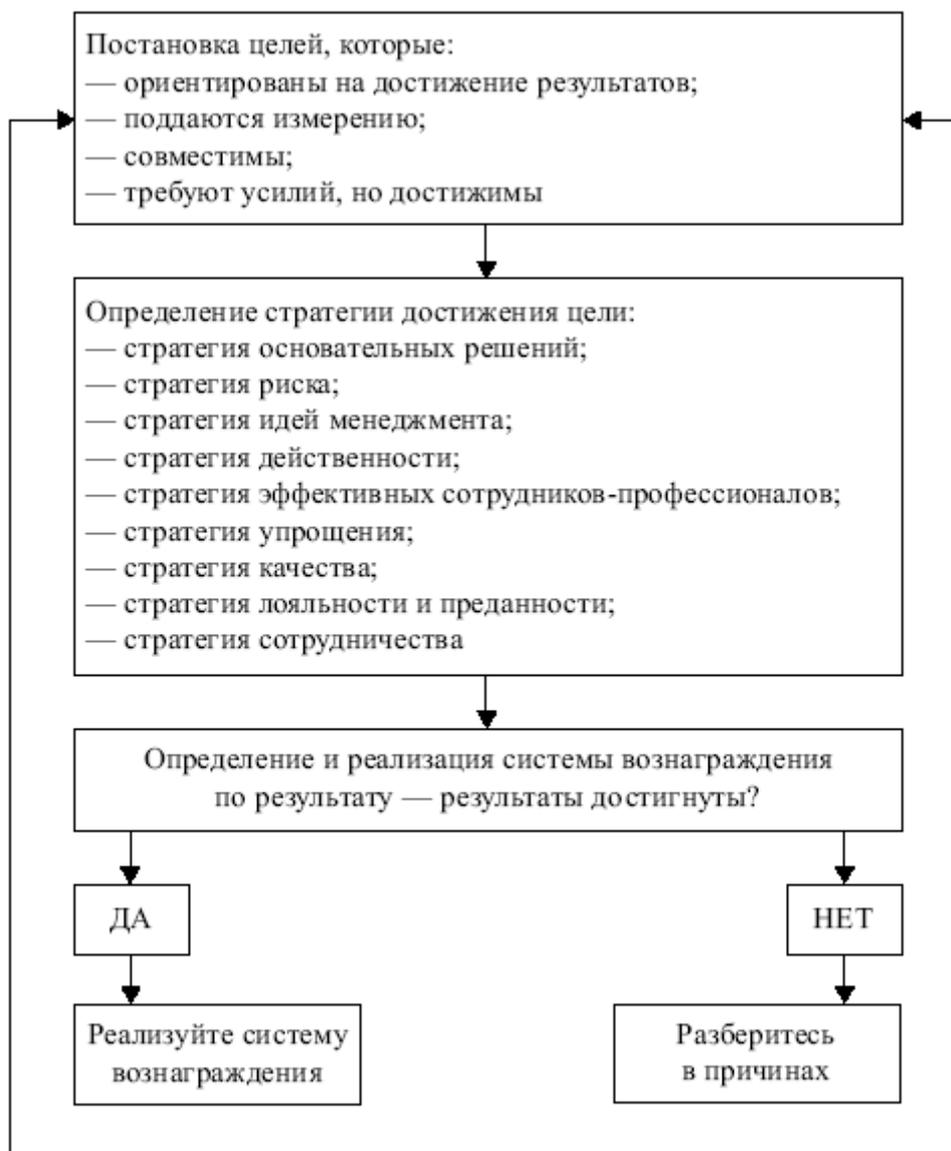


Рис. 2. Эффективный менеджмент

При решении вопросов по повышению эффективности необходимо учитывать особенности менеджмента:

- переходный этап экономики;
- деформированная структура экономики;
- опыт государственного регулирования экономики;
- традиции технократического подхода к управлению;
- регионально-политический аспект;
- фундаментальность в образовании;
- высокий научно-интеллектуальный потенциал;
- опыт освоения высоких технологий;
- своеобразие организационной культуры;

- предприимчивость в условиях либеральной экономики;
- российский менталитет;
- традиции спонсорства и благотворительности;
- коммуникабельность;
- целеустремленность.

3. Внедрение инноваций, как средство укрепляющие позиции на внешнем и внутреннем рынках

Инновации – это изменения, нововведения, повышающие эффективность управления, направленные на улучшение результатов деятельности предприятия и укрепляющие его позиции на внешнем и внутреннем рынках.

Инновационный потенциал менеджмента – это способность и возможность видеть необходимость внедрения нововведений и изменений инновационного типа.

При высоком инновационном потенциале менеджмента в процессах управления поощряется инициатива организационных преобразований (табл. 3), ведется регулярный мониторинг качества управления, функции исследования отдаются явный приоритет, в коллективе царит атмосфера творчества, поиска, развития (рис. 3).

Влияние нововведений на изменение организационной структуры

Интенсивность и масштабы нововведений	Соответствующие организационные изменения
1. Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Совершенствование продукции осуществляется в рамках существующей организации.
2. Новая продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Разработка продукции осуществляется в рамках существующей организации или в исследовательском подразделении создается новая проектная группа.
3. Освоенная продукция Освоенная технология Новый рынок	Существующая организация практически не изменяется. На службу маркетинга возлагается задача изучения нового рынка; может быть образована новая группа сбыта.
4. Новая продукция Освоенная технология Новый рынок	Организуется группа по разработке новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и службы маркетинга.
5. Новая продукция Новая технология Освоенный рынок	Организуется группа по разработке новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и производства. В своей работе группа использует помощь служб маркетинга и сбыта.
6. Новая продукция Новая технология Новый рынок	Новое направление деятельности компании требует совершенно новой организации в форме венчурного или нового подразделения, дополняющего существующую организационную структуру.

От целенаправленности инновационной деятельности во многом зависит эффективность работы всего предприятия.

Восприимчивость организации к новому, к достижениям научно-технической мысли зависит во многом от организационного климата, который в наибольшей степени благоприятствовал бы инициативному поиску нетрадиционных, новаторских решений, самостоятельной подготовке персоналом широкого круга производственных задач и выбору средств их достижения (табл. 4).



Рис. 4. Инновационная фирма

Литература: [[10](#) с.458-474, [4](#) с.558]