

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Факультет экономический
Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
И.М.Гарчук
«10» 06 2024 г.

СОГЛАСОВАНО
Декал факультета
В.В.Зазерская
«10» 06 2024 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА
для специальности
1-33 01 07 Природоохранная деятельность

Составитель: старший преподаватель кафедры менеджмента Хилькович А.В.

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета университета

29.06.2024 г., протокол № 5.

рег. N УМК 23/24-25

Пояснительная записка

Задачи, решаемые сегодня на производстве, требуют более высокого уровня организационно – управленческой работы, деловитости и оперативности во всех уровнях и звеньях управления, улучшения стиля и методов руководства. Осуществление этих задач возможно при резком повышении качества и эффективности управленческого труда.

Изучение курса «Основы менеджмента и менеджмент качества» является важной составной частью подготовки специалиста, которому в практической деятельности необходимо принимать решения, связанные с улучшением экономической обстановки, порядка и организованности в управленческой деятельности и на производстве – неперемного условия выполнения планов развития производственно – хозяйственной деятельности предприятий.

Целью преподавания дисциплины является изучение принципов, методов, функций управления коллективом и возможность их применения в современных условиях а так же основы управления качеством на производстве что является залогом конкурентоспособности предприятия как на внутреннем и внешних рынках.

Основными задачами изучения дисциплины является изучение теоретических основ управления, методов использования этих основ с учетом развития рыночных отношений в хозяйственной деятельности промышленных предприятий.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Основы менеджмента и менеджмент качества» представляет собой комплекс систематизированных учебных и методических материалов. Он предназначен для подготовки студентов специальности 1-33 01 07 «Природоохранная деятельность».

ЭУМК разработан в соответствии со следующими нормативными документами:

– Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь №167 от 26.07.2011 г.

– Положением об электронном учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине учреждения образования «Брестский государственный технический университет» № 12 от 31.01.2019 г.

– Учебной программой по дисциплине «Основы менеджмента и менеджмент качества», утвержденной 23.06.2023, регистрационный номер № УД-23-1-204/уч.

Цели ЭУМК:

– обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения будущих инженеров экологов современным знаниям в области моделирования и оптимизации социально-экономических систем и процессов;

– организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 1-33 01 07 «Природоохранная деятельность», а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в печатном электронном виде.

Структура ЭУМК по дисциплине «Основы менеджмента и менеджмент качества»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен конспектом лекций в форме презентаций

Практический раздел ЭУМК содержит Методические рекомендации по

выполнению практических работ по дисциплине «Основы менеджмента и менеджмент качества».

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит перечень вопросов, выносимых на экзамен.

Вспомогательный раздел включает учебную программу и учебный терминологический словарь – глоссарий.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ
Краткий конспект лекций по дисциплине
«Основы менеджмента и менеджмент качества»

Лекция №1 Сущность и содержание менеджмента

1. Определение и сущность менеджмента
2. Виды и уровни менеджмента.
3. Суть управленческой деятельности.

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и как правило во всех сферах человеческого общества (политической, экономической, оборонительной). Даже в самых древних обществах существовали личности, которые координировали и направляли деятельность групп. К примеру египетские пирамиды – это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значения самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как менеджер должен руководить, чтобы организация работала эффективно. Но, к сожалению, мало внимания уделялось тому, как

Менеджмент и образованные на его основе понятия - *финансовый* менеджмент, *производственный* менеджмент, *стратегический* менеджмент и другие - все шире используется в различных публикациях, научных изданиях, учебной литературе, газетных материалах. Что это - дань моде? Или отражение новых условий, ответ на запрос времени? Является ли менеджмент синонимом термина “управление” либо несет особую смысловую нагрузку? Как соотносится это понятие, сравнительно недавно вошедшее в научный оборот, с другими, безусловно, связанными с ним категориями - в первую очередь такими, как бизнес, предпринимательство, руководство, администрирование и координация? Наконец, является ли менеджмент наукой или искусством либо единством первого и второго?

В упрощенном понимании менеджмент может быть представлен как деятельность, направленная на достижение поставленных организацией целей, посредством использования труда, интеллекта и мотивов поведения других людей.

Термин «менеджмент» может употребляться в различных значениях. Во-первых, он означает *определенный вид деятельности* по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций. Во-вторых, под менеджментом понимается *область знаний*, помогающих осуществлять профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности. И, в-третьих, это понятие ассоциируется с *определенной категорией людей* (определенным социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению. В современных условиях эта деятельность превратилась в самостоятельную профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу.

Однако приведенное выше представление менеджмента является слишком общим для понимания сущности и отличительных особенностей специфической деятельности по управлению организацией для достижения ее целей. В литературе по менеджменту имеются различные определения этого понятия.

Термин «менеджмент» (*management*) американского происхождения и не переводится на русский язык дословно. В русском переводе этот термин употребляется как аналог понятия «управление» применительно к различным организациям (ком-

мерческим и некоммерческим), осуществляющим свою деятельность в различных сферах экономики. В то же время существует определенное различие этих терминов. Прежде всего следует учитывать, что понятие **«управление»** *намного шире*. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности (например, управление транспортом) и в разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т. д.), а также относительно органов управления (предприятий, региональных органов, государственных учреждений и др.). Термин **«менеджмент»** *относится лишь к управлению социально-экономическими процессами* на уровне предприятия, фирмы, организации, действующих в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении непредпринимательских организаций.

В сфере материального производства можно выделить следующие виды управленческой работы:

- **производственный менеджмент** (управление производством) предполагает, что соответствующие службы менеджмента осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов, полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию. Для этого менеджмент осуществляет следующие виды операций: выбор основных параметров работы техники и применение технологий, определение объемов выпуска продукции или оказания услуг, расстановка людей, организация подачи материалов и комплектующих изделий, инструментов, технической документации, обслуживание и ремонт машин и механизмов, контроль качества и т.д.

- менеджмент снабжения и менеджмент маркетинга (управление снабжением и сбытом производственной продукции) призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта связать в единый непротиворечивый процесс удовлетворения потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляются следующие операции: заключение хозяйственных договоров поставки и сбыт, организация хранения, упаковки, сортировки и работы транспортных средств, ведение учета и контроля. Сюда же необходимо отнести управление маркетингом, осуществляющее изучение рынков сбыта и поставок сырья, материалов и энергии, конъюнктуру рынка, выработку ценовой политики и организации рекламы.

-**финансовый менеджмент** (управление финансовой деятельностью или управление финансовыми потоками организации) формирование и распределение финансовых ресурсов, составление бюджета и финансового плана, формирование портфеля инвестиций, оценка текущего и перспективного финансового состояния организации, работа с кредиторами и т.д.

-**кадровый менеджмент** или персональный менеджмент (управление кадрами) связан с использованием возможностей работников для достижения целей организации, то есть решение вопросов подбора, расстановки и обучение работников, улучшение условий труда и отдыха, управление социально-психологическими процессами, создание необходимого морально-психологического климата предприятия, организация работы с профсоюзами в разрешении трудовых споров и конфликтов;

- **инновационный менеджмент** (управление инновациями)- это организация процесса научных и опытно-конструкторских работ и разработок, использование пв производстве новой продукции или услуг, новой организации производства и управления. Инновации (нововведения) являются одной из главных проблем менеджмента. Новые системы управления должны быстро и эффективно осваивать новые прогрессивные методы (экономические, организационные, управленческие и т.д.) Любая фирма должна быть ориентирована на постоянное обновление;

Управление эккаутигом (управление издержками) позволяет организации вскрыть проблемы, на которые должна обратить внимание и выбрать лучшие пути осуществление её деятельности. Это предполагает выполнение следующих операций: сбор и обработка

информации, анализ хозяйственной деятельности отделов и служб, а так же всей организации, сравнение действительных и планов показателей, поиск резервов и ресурсов для улучшения работы и более эффективного использования потенциала предприятия

Сущность современного менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка с учетом использования методов и механизмов хозяйствования, характерных для рыночной экономики. Прежде всего это проявляется в направленности деятельности организаций (и соответственно управления этой деятельностью) на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, на обеспечение требований конкретных потребителей, на разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы (проданы) и обеспечат получение желаемой (планируемой) прибыли.

Особенностью менеджмента, определяющей его содержание, является постоянная адаптация деятельности организации и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ их достижения в зависимости от конъюнктуры рынка и изменений социально-экономической среды.

Важной составляющей менеджмента, отражающей его сущность, является также его направленность на постоянное повышение эффективности производства за счет получения лучших результатов с наименьшими затратами. При этом объективная оценка конечных результатов деятельности конкретной организации или ее самостоятельных подразделений определяется на рынке в процессе реализации продукции и услуг.

Эффективный менеджмент предполагает хозяйственную самостоятельность организаций, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений теми, кто несет ответственность М конечные результаты деятельности организации и ее подразделений, а также необходимость использования современной информационной базы и компьютерной техники для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Учитывая изложенное, уместно привести определение менеджмента, данное в книге И. Н. Герчиковой «Менеджмент», которое в большей мере (чем приведенные выше) отражают его сущность.

Менеджмент — самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей организации (предприятия, корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Поясним основные положения приведенного определения менеджмента для их однозначного понимания.

Менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает, что менеджер в своей профессиональной деятельности **не зависит от отношений собственности на капитал организации** (корпорации, предприятия), в которой он работает. Он может владеть ее акциями, а может и не иметь их, работая в обоих случаях по найму в качестве управляющего. Менеджмент объединяет усилия работников различных специальностей, включая инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, психологов, бухгалтеров, плановиков и других, которые работают под руководством менеджера, управляющего организацией (предприятием, производственным отделением или корпорацией в целом).

Понятие «менеджер» выражает принадлежность конкретного специалиста к профессиональной деятельности в качестве управляющего независимо от занимаемого им уровня управления в иерархии организации, а также сферы его профессиональной подготовки и практической работы. **Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта — хозяйственную**

деятельность организации, ее конкретную сферу или подразделение (производство, сбыт, финансы, НИОКР и другие сферы).

Под хозяйственной деятельностью организации в определении менеджмента понимается ее функционирование в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском, страховом деле и т. д.). При этом учитывается любая функциональная область деятельности (**НИОКР, производство, сбыт, финансы и другая деятельность**), если она направлена на получение прибыли, предпринимательского дохода или социальной выгоды как конечного результата такой деятельности.

Содержанием хозяйственной деятельности организации является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и реализация технологического цикла преобразования ресурсов в конечный продукт (услугу) в целом.

Понятие «технологический цикл» включает получение результатов НИОКР, их внедрение в производство, разработку и совершенствование технологий производства, обеспечение требуемого качества продукции, проведение коммерческих операций, операций товародвижения, осуществление всех видов расчетов, техническое обслуживание продукции, материально-техническое обеспечение производства, обеспечение финансовыми ресурсами, персоналом и т.д.

Успешная хозяйственная деятельность организации требует управления, которое постоянно направлено на поиск и формирование новых возможностей, представляемых внешней средой и формируемых самой организацией, предполагает умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы самых разнообразных источников, добиваться получения максимально возможного результата при минимальных затратах.

Определение целей организации на ближайшую и дальнюю перспективу является одним из главных элементов в менеджменте. Различают общие цели, определяющие направления и концепцию развития организации в целом, и специфические, которые разрабатываются по основным видам ее деятельности в рамках общих целей. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей организации и ее обеспеченности соответствующими ресурсами, а также угроз и возможностей внешней среды.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме полученного результата. Это осуществляется в процессе управления, когда усилия работников организации (группы сотрудничающих людей) направляются на достижение ее общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Менеджмент имеет свой собственный механизм, который ориентирован на решение конкретных проблем взаимодействия при реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности организации (предприятия, корпорации).

Под механизмом менеджмента понимается внутреннее устройство, принципы, методы, процедуры, объективно обусловленные осуществлением хозяйственной деятельности организации в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена (цены, финансы, кредит, прибыль, фонды и формы экономического стимулирования, плата за ресурсы, развитие отношений собственности, конкурентные преимущества и т. п.).

Следует ***выделить особенности менеджмента в рыночных условиях хозяйствования***, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания.

Во-первых, менеджмент представляет собой особый вид управленческой деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует

понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления (принятия управленческих решений), разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития организации и т. д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которое, в свою очередь, ориентировано на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

В-третьих, управление направлено на достижение эффективной организации труда при обеспечении хозяйственной деятельности, постоянное повышение производительности и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ организации (предприятия, корпорации), определяющими ее позицию и успех на конкретном рынке.

В-четвертых, менеджмент — это система гибкого управления, позволяющая организации своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальных факторов развития (страны, региона, отрасли и самой организации). Центральным звеном гибкого управления организацией является развитие и повышение эффективности ее маркетинговой деятельности и использование маркетингового подхода в менеджменте.

В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала организации, ее подразделений), умение работать с ними для достижения целей с использованием наиболее подходящих для конкретных условий стилей и методов руководства. Современный менеджмент отличает гуманизация управленческой деятельности, которая выражается в направленности работы менеджера на повышение

Понятие «менеджмент» часто соседствует с понятием «бизнес»*.

Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (услуг). Управление бизнесом (business management) включает управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим понятием употребляется термин (практически его синоним) «business administration», который можно перевести как «деловое администрирование». Понятие «менеджмент» применимо ко всем типам организаций, но если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин «public administration» (для верхних уровней — «government administration»), которое переводится как «государственное управление».

Бизнесмен — физическое лицо (конкретная личность), которое, владея капиталом, находящимся в обороте, получает доход. Бизнесменом может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или собственник, который не занимает никакой должности в организации, но является владельцем ее акций и может быть членом ее правления.

Менеджер — специалист в области управления, занимающийся управлением организацией как профессиональной деятельностью для получения экономической или социальной выгоды. Он обязательно занимает постоянную оплачиваемую должность, в его подчинении находятся люди.

1.2. Виды и уровни менеджмента

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала —

людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления (рис.2.14).

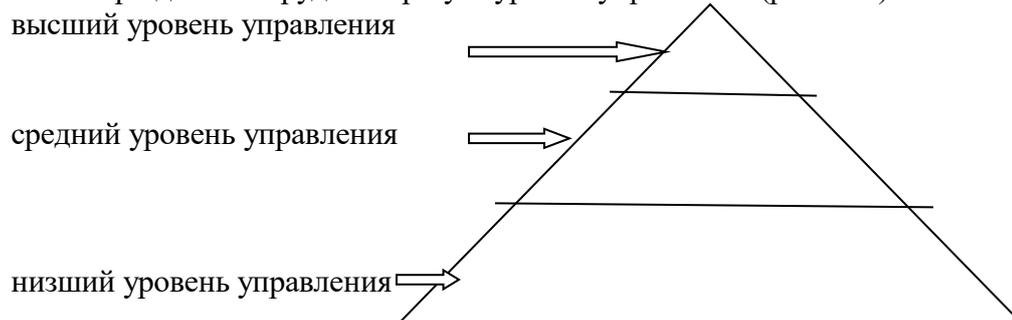


рис.1 Уровни управления

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень (Институциональный) управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. (под институциональным уровнем понимается уровень социальных структур - так называемых институтов, таких как государство, бизнес, религия и т.п., выполняющих определенные общественные функции) заняты в основном разработкой долгосрочных планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление* и *общее руководство*.

1. *Управление высшего звена*. Составляют относительно небольшую группу кадров управления. Несут полную ответственность за управление организацией. Устанавливают ее цели, ее общую стратегию и оперативную политику. Управляют взаимодействием организации с ее внешней средой.

2. *Руководители среднего уровня (управленческий уровень)* управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

Руководители **среднего звена** координирует и контролирует работу младших начальников. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности и по своей значимости. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

3. *Низший уровень управления (технический)* представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не руководителями). Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Координируют работу исполнителей, не имеют в подчинении других руководителей. На техническом уровне занимаются ежедневными операциями и действиями.

Соотношение затрат времени на выполнение основных функций менеджмента различается по уровням управления ().

Следует **отметить**, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские **функции**. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров; на среднем - 50; на низшем - около 70%)

По **сферам управления** различаются: менеджеры по производству (эксплуатации), по финансам, по маркетингу, по персоналу, менеджеры-администраторы и другие специализированные типы менеджеров (консультанты, менеджеры по исследованию и развитию, по международным связям и т.п.).

Менеджер каждого типа должен обладать тремя видами **умений**:

1) *технические*, т.е. способность использовать методы, технику и знания в специализированной области;

2) *общественные или межличностные*, т.е. способность к сотрудничеству с другими людьми и группами, к их пониманию и мотивированию;

3) *концептуальные*, т.е. способность к координации и интегрированию всех интересов и действий организации. Связаны они с видением организации как единого целого, пониманием взаимозависимостей между отдельными ее частями и предвидением, как изменения в какой-либо одной ее части повлияет на организацию в целом.

Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности.

Функциональное разделение труда – это специализация работников по виду деятельности, когда в организации выделяются определенные функции и определяются работники для их выполнения.

Разделение по товарно-отраслевому признаку связано со специализацией конкретно трудовых операций, например, заведующие отделами концеваров, мужской одежды, парфюмерии в центральном универмаге.

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности видов работ и необходимой для них квалификации, т.е. работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник с более низкой квалификацией.

Зависимость значимости вида умений от уровня менеджмента

Менеджеры высшего звена	Концептуальные		
Менеджеры среднего звена	Общественные		
Менеджеры низового звена	Технические		

Специфика знаний менеджеров на различных уровнях управления



1.3 Управленческий труд и его особенности.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИИ, МЕНЕДЖЕРЫ И ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2.1 Определение и виды организации

2.2. Общие характеристики организаций.

2.3. Закономерности и принципы управления

2.4 Внутренние переменные организации

2.5 Внешние переменные организации

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому начнем изучение менеджмента, усвоив сначала, что такое организация и почему ею нужно управлять.

Что такое организация? Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.

2. Наличие по крайней мере одной *цели* (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

ОРГАНИЗАЦИЯ — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Концепция жизненного цикла организации

1. *Рождение*. Определение главной цели.(выживание). Руководство - одним лицом. Основная задача - выход на рынок. Организация труда - максимальное увеличение прибыли.

2. *Детство и юность*. Главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост. Руководство - жесткое. Основная задача - укрепление и завоевание своей части рынка. Организация труда - планирование прибыли, увеличение зарплаты.

3. *Зрелость*. Главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование имиджа. Руководство - делегирование полномочий, децентрализация. Основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка. Организация труда - разделение и кооперация, индивидуальный результат.

4. *Старение*. Главная цель - сохранить достигнутые результаты. Руководство - координация действий. Основная задача - стабильность. Организация труда - свободный режим, участие в прибылях.

5. *Возрождение* - Главная цель - оживление по всем функциям. Руководство - коллективизм. Основная задача - омолаживание. Организация труда - научная, коллективный результат.

ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

Организация — это социальная категория и одновременно — средство достижения целей. Это — место, где люди строят отношения и взаимодействуют.

Организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления).

Группы, созданные ПО ВОЛЕ РУКОВОДСТВА для организации производственного процесса с целью достижения цели называются ФОРМАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ.

Как бы малы они ни были, это — формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. *Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.*

НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. *Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация.*

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают потенциальные выгоды. В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, — надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что **неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей.**

ПРОСТЫЕ И СЛОЖНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Простая организация имеет одну цель. Давая определение нашему предмету, мы сказали, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. В рамках менеджмента рассматривается управление сложными организациями. **Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.**

Один простой пример: «МакДоналдс» является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих «за кулисами», ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупок добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и т.д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно связать их с наименьшими затратами.

2.2 Общие характеристики организаций

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Характеристики формальной организации:

- **Ресурсы** – цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы это люди, капитал, материалы, технология и информация;

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. «Эппл» и «Ай Би Эм» используют фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям «Эппл» и «Ай Би Эм» решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов. Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по обработке информации, такие как «Эппл» и «Ай Би Эм», росли столь стремительно. Информация приобретает и распространяется в процессе коммуникации (связи)

- **Зависимость от внешней среды** - взаимосвязь формальной организации с внешней средой. **Внешняя среда** - это экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и технология и др. составляющие, которые оказывают влияние на все, что происходит внутри организации;

- **Горизонтальное разделение труда** - разделение всей работы на составляющие компоненты. Это разделение позволяет организации производить гораздо больше продукции. **Образцом** горизонтального труда на производственном предприятии являются **производство, маркетинг и финансы**. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, для достижения поставленных целей;

- **Подразделения** - горизонтальное разделение за счет **образования подразделений**, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Эти **подразделения называются отделами или службами**. Подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели;

- **Вертикальное разделение труда** - отделение работы по координированию действий от самих действий;

- **Необходимость управления** – задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда, т.е. управление является существенно важной деятельностью для организации.

2.3 Закономерности и принципы управления .

Управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют линию поведения менеджера.

Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Закономерность отражает объективно существующие, повторяющиеся существенные связи явлений общественной жизни или этапов исторического процесса.

К закономерностям процесса управления относятся:

- непрерывность – непрерывная последовательность выполнения, сменяемости и повторяемости одних и тех же видов работ;

- стадийность – формирование целей, определение альтернатив реализации целей и отбор наиболее эффективной организации исполнения решения, контроль за исполнением и оценка результатов;

общность - независимо от разнообразия объектов управления существует общность функций, приемов, методов управления, содержания управленческого цикла, процесса (технологии) выработки и принятия решений и т.д.:

- согласованность – установление и поддержание количественных и качественных взаимосвязей между различными видами управленческого труда, последовательности его осуществления в пространстве и времени, взаимосвязи между целями и средствами их достижения.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Его сущность заключается в распределении полномочий на принятие решений на каждом уровне управленческой иерархии. Например, централизованные решения – определение целей и стратегии развития фирмы в целом; децентрализованные – оперативное управление на уровне начальника цеха, мастера и т.д.

Единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного принятия решений, входящих в его компетенцию. Коллегиальность предполагает выработку коллективных решений.

Принцип научной обоснованности

Оптимальность, экономичность – принимать решения с обязательной оценкой выгоды, экономичности для любой системы

Целенаправленность управления

Комплексность

Демократизация управления

Принцип сочетания прав, обязанности и ответственности

Принцип частной автономии и свободы. Все инициативы исходят от свободнодействующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

Принцип обратной связи

Принцип адаптивности

Принцип устойчивости

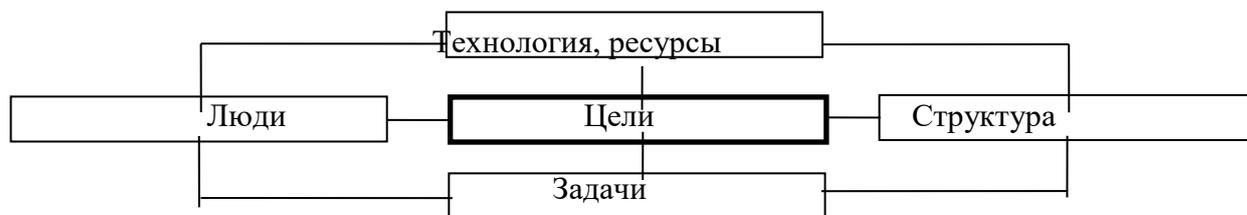
Принцип развития

2.4 Внутренние переменные организации

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.

Внутренняя среда организации.



1 Цель - это желаемый результат или желаемое конечное состояние организации.

Цели являются инструментом управления когда они:

- **Определены и сформулированы**
- **Известны персоналу**
- **Приняты работниками управления**

Формирование целей и их выбор являются исходным пунктом управления.

Целям присущи следующие свойства:

- **соподчиненность**, т.е цели подсистем вышестоящего уровня обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня (практический вывод – цели должны формироваться сверху вниз);

- **развертываемость**, которая выражается в том, что общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными . Развертываемость может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню.

- **соотносительная важность**, определяющая приоритетность целей всей организации по отношению к целям отдельных подразделений.

При формировании целей различают «точечную» и «траекторную» их формулировки.

При формулировании целей должен выполняться ряд условий:

- **ориентированность во времени;**
- **достижимость**
- **д.б множественны**, особенно для крупных предприятий. Управление означает сбалансированность некоторого набора потребностей и целей;
- **цели должны определяться в тех областях, от которых зависит выживание предприятия.**

2 Структура организации

Структура организации - это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации.

Функциональная область - это перечень работ, выполняемых определенным подразделением организации. Это понятие связано с категорией “функция управления”, но не тождественно ему. Например, в выполнении такой функции, как планирование принимают участие и плановый отдел, и другие подразделения организации, в частности, линейные руководители производственных подразделений.

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

3 Задачи организации

Задача - это работа или ее часть, которая должна быть выполнена способом и в сроки, определенные в плане.

Должностные обязанности включают решение ряда задач, выполнение совокупности работ.

Задачи организации традиционно делятся на **три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией.** Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера — это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи казначея корпорации, в основном, связаны с информацией.

По повторяемости различают неповторяющиеся, эпизодически повторяющиеся, постоянно повторяющиеся, однообразные задачи.

По мере углубления разделения труда происходит рост многообразия решаемых задач, повышение уровня сложности, усиление их взаимосвязи.

4 Технологии

4) Технология - важная внутренняя переменная - имеет большее значение, чем традиционно считалось.

Технология - это сочетание **квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструмента и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.**

Влияние этой переменной на управление в значительной мере **определялась тремя крупными переворотами в технологии:** промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий. **Концепция стандартизации** стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг.

Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей известностью пользуется **система Джоан Вудворд** - британской исследовательницы управления, которая **все технологии** производственных фирм **разделила на три категории:**

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

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

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

5 ЛЮДИ

Организация- это прежде всего группа людей. В данном случае анализируется **поведение людей в процессе функционирования организации:**

- поведение отдельных членов организации;
- поведение людей в группах;
- поведение руководителя;
- поведение лидера и его влияние на поведение других людей.

В процессе взаимодействия работника и его внешней среды формируется **шаблон поведения.** Задача организации - создавать и поддерживать условия, которые бы обеспечивали желательный тип поведения ее членов, стимулировали формирование необходимых качеств.

Рабочая среда - это совокупность внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

Важнейшими элементами рабочей среды являются группы и лидерство.

Спонтанно возникшие или организованные *группы* характеризуются разделяемыми членами установками, ценностями и ожиданиями относительно нормы поведения. По влиянию на цели организации различают нормы, помогающие и мешающие достижению этих целей.

2.5 Внешняя среда организации

Руководителям приходится учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Первая проблема, с которой сталкивается руководитель - определение внешней среды. **Внешняя среда** включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Один из способов определения окружения состоит в разделении внешних факторов на две основные группы.

Среда прямого воздействия включает **факторы**, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. **К таким факторам** следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия понимаются **факторы**, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. **Это такие факторы**, как состояние экономики, научно - технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Общие характеристики внешней среды:

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

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

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

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

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

--- Среда прямого воздействия:

-1 **Поставщики** - это механизм преобразования входов в выходы. Основные **разновидности входов** - это материалы, энергия, оборудование, капитал и рабочая сила. Некоторые организации зависят от непрерывного притока **материалов** (машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары, магазины розничной торговли). Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Японцев считают создателями методов ограничения запасов. Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с в высшей степени взаимосвязанными поставщиками. В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительных объемов запасов. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Для роста и процветания фирме нужны поставщики не только материалов, но и **капитала**. Таких потенциальных **инвесторов** **несколько**: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов,

акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Адекватное **обеспечение рабочей силой** нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей.

- **2 Многие законы и государственные учреждения** также влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов **государственного регулирования**. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления **местных органов власти**.

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

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

Среда косвенного воздействия:

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

- **2 Состояние экономики**. Руководство должно уметь оценивать, как **скажутся** на операциях организации **общие изменения состояния экономики**. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Центральным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое. В результате становится труднее получить займы и обходятся они организации дороже.

-**3 Социокультурные факторы**. Любая организация **функционирует** по меньшей мере в одной **культурной среде**. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности.

- **4 Политические факторы.** Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них - **настроения администрации, законодательных органов и судов** в отношении бизнеса. **Эти настроения влияют** на такие **действия правительства**, как налогообложение, установление налогов льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой. Большое значение **для компаний**, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в **других странах**, имеет фактор **политической стабильности**. В стране - хозяине для иностранного инвестора политические изменения могут привести к ограничению прав собственности или установлению специальных пошлин на импорт.

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

ТЕМА 3. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Функции управления, их сущность и взаимосвязь.
2. Функция планирования в менеджменте.
3. Определение и сущность функции организации.
4. Функция контроля.
5. Функция мотивации .

3 1 Природа и состав функций менеджмента

Под **функцией менеджмента (управления)** понимается вид деятельности работников аппарата управления, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления [7, стр.61]. **Функция управления** - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, с помощью соответствующей системой организации работ. Именно функции управления являются основой для проектирования организационной структуры и разработки технологии процесса управления.

При рассмотрении процесса управления были выделены его основные этапы, которые, в той или иной степени, присутствуют в деятельности каждого руководителя вне зависимости от его места в управленческой иерархии и свойств объекта управления.

И эти этапы называются **общими функциями управления**.

Общие функции – это виды деятельности, не связанные с собой спецификой объекта управления и общие для всех органов управления.

Этими этапами являются: **прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль.**

Помимо общих выделяют специализированные функции управления, обладающие специфическими характеристиками, индивидуальными для каждой организации.

Специальные (конкретные) функции управления – Это функции менеджмента, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса.

Поскольку в своей деятельности любая организация использует различные ресурсы, то имеет смысл говорить об управлении этими ресурсами. И по виду деятельности работников аппарата управления, связанной с использованием ресурсов предприятия, могут выделяться *конкретные функции управления*. Поскольку разные предприятия в своей деятельности могут использовать разные ресурсы в разных объемах, то перечень конкретных функций управления на каждом предприятии будет свой. **Вместе с тем наиболее общими из конкретных функций, по воздействию на отдельные факторы производства являются:**

- **управление финансами;**
- **управление недвижимостью;**
- **управление активной частью основных фондов (оборудованием);**
- **управление материальными ресурсами;**
- **управление персоналом;**
- **управление продукцией и услугами.**

Т.к. каждая конкретная функция - это деятельность и, соответственно, процесс, то имеет смысл выделять этапы (или стадии) этого процесса. Причем каждая стадия управления каким-либо ресурсом представляет собой одну из общих функций управления.

По воздействию на отдельные стадии производственного процесса:

- **Управление основным производством**
- **Управление вспомогательным производством**
- **Управление материально-техническим снабжением**
- **Управление сбытом**
- **Управление НИОКР**

Методы

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Различают следующие методы управления:

- **организационно-административные**, основанные на прямых директивных указаниях. Призваны обеспечить четкость и дисциплину труда. Регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства. Им характерна четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, причем в установленные сроки;

- **экономические**, представляющие собой совокупность экономических рычагов. Цель достигается воздействием на экономические интересы коллектива в целом и отдельных личностей;

- **социально - психологические методы**, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. Это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека;

- **самоуправление**. Это особый вариант организации управления, когда коллектив сам решает многие вопросы своей деятельности, при этом принятые решения должны

обязательно выполняться его членами. Каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений.

3.1 Планирование как функция менеджмента.

Значение и принципы планирования

Планирование представляет собой заблаговременное принятие решений о том:

- что надо делать и что для этого нужно;
- когда делать;
- кто это будет делать;
- кто будет отвечать за полученный результат.

Можно утверждать, что планирование наводит мост между существующим положением дел и тем, которого необходимо достичь. Оно дает возможность:

- 1) реализовать предоставляющиеся возможности;
- 2) свести к минимуму будущие риски.

Место планирования среди других функций управления определяется:

- во-первых, тем, что результаты планирования непосредственно определяют содержание остальных функций управления;
- во-вторых, тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и определяются средства достижения этих целей.

Планирование - это процесс постановки целей и выбора средств их достижения.

Таким образом, **целью планирования** является облегчение достижения целей предприятия путем:

- 1) устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней сред предприятия;
- 2) сосредоточения внимания руководителей на главных задачах предприятия;
- 3) достижения экономичного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- 4) облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности на предприятии.

Процесс планирования включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов решения этих задач;
- требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

Принципы планирования:

- **Принцип единства**
- **Принцип непрерывности**
- **Принцип гибкости**
- **Принцип обоснованности**

Виды планов

Разные планы разрабатываются на разных уровнях организации для достижения разных целей. И по тому, на каком уровне разрабатывается план и для достижения каких целей предназначен, можно выделить следующие виды планирования:.

Типы планов:

• **стратегический план** - общий план, содержащий решения относительно размещения ресурсов, приоритетов и действий, необходимых для достижения стратегических целей организации. Разрабатываются на высшем уровне управления, имеют длительный период планирования;

• **тактический план** - направлен на достижение тактических целей, разрабатывается для реализации определенных частей стратегического плана. В его подготовке участвуют менеджеры высшего и среднего уровня, период планирования короче(квартал, год), план носит более конкретный характер;

• *оперативный план* - разрабатывается для достижения оперативных целей и нацелен на реализацию тактических планов. Разрабатывается на среднем и низшем уровнях управления, имеют короткий период планирования (месяц) и узкую сферу действий.

Требования к планам: реальность; внутренняя согласованность; согласованность между временными рамками и степенью подробности плана.

3.3 Функция организации

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации для достижения желаемого результата.

Организация - это формирование структуры субъекта хозяйствования и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, заданиями, денежными средствами и т.д. **Организовать** - это значит разделить общую управленческую задачу, распределить ответственность и полномочия, установить взаимосвязи между различными видами работ.

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими аспектами [4]:

1) для достижения своих целей люди вынуждены объединяться,
2) любая совместная деятельность будет более эффективной, если для каждого члена общности определено:

- во-первых, что он должен делать;
- во-вторых, за что он несет ответственность;
- в-третьих, кто контролирует его деятельность.

Ответ на три этих вопроса определяет **организационную роль** члена общности. Совокупность и взаимосвязи организационных ролей образуют **организационную структуру** предприятия.

В организационной деятельности можно выделить три основных направления:

1) **определение норм управляемости**, т.е. определение того количества человек, которым эффективно может управлять руководитель;

2) **взаимоотношение полномочий и ответственности**, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;

3) **формирование организационной структуры** предприятия, т.е. его деление на подразделения и установление связей между ними.

Процесс организационной деятельности включает этапы:

1 Установление целей предприятия

2. Выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей

3. Группировка этих видов деятельности, исходя из максимально эффективного использования имеющихся ресурсов.

4. Формирование структурных подразделений, определение их целей и закрепление за ними групп видов деятельности

5. Наделение руководителей подразделений полномочиями, достаточными для достижения стоящих перед ними целей

6. Вертикальная и горизонтальная взаимоувязка этих подразделений посредством должностных связей и информационных потоков

В основе разделения управления в рамках функции организации лежит

Разделение труда - это распределение всех заданий между определенными людьми и группами. **Преимущества специализации:** могут быть использованы менее квалифицированные рабочие, упрощаются отбор и обучение кадров, быстрее

приобретается необходимый опыт, возрастает эффективность, повышается скорость выполнения работы, возможно одновременное выполнение операций.

Сверхспециализация может привести к различным поведенческим проблемам, таким как быстрая утомляемость, прогулы, текучесть кадров, низкая производительность.

С разделением труда связано создание различных отделов, служб

Департаментализация - это процесс группировки подобных и логически связанных действий в отдельные подразделения, отделы с определенным штатом сотрудников и набором заданий. *Виды:* Функциональная (н-р финансы, маркетинг, производство). Дивизиональная - по продуктам (радиоаппаратура, кухонная техника, аппаратура связи), по потребителям, по географическому положению, по времени и др.

Построение организационной иерархии - это определение того, кто кому подчиняется в организации. Делегируемые организационные полномочия находятся во взаимосвязи с понятием власть *Власть* - это инструмент социального управления, оказывающий на поведение людей воздействие, которое приводит к возникновению, изменению или прекращению общественных отношений, связанных с осуществлением определенной цели. *Делегирование власти* включает три элемента:

- распределение обязанностей и заданий между непосредственными подчиненными;
- предоставление подчиненным полномочий, необходимых для выполнения этих обязанностей;
- установление ответственности за исполнение обязанностей.

Степень делегирования может изменяться от полной централизации (власть удерживается на верхней ступени организации) до полной децентрализации (власть широко распределена по всей организации).

Координация - это объединение деятельности отдельных людей и производственных единиц в единое целое и проверка его эффективности. *Степень координации* зависит от важности задач и от силы взаимозависимости сотрудников разных отделов, которые их выполняют. *Способы осуществления эффективной координации:*

- использование основных механизмов управления (таких как: организационная иерархия и линии подчинения, правила и процедуры, периодические личные посещения менеджерами различных отделов и производственных объектов);
- преодоление границ между подразделениями (развитие горизонтальных связей);
- ограничение потребности координации (создание запасов ресурсов, обеспечение независимости подразделений).

3.4 Функция контроля

Контроль, как правило ассоциируют с властью, командованием, «поймать», «Улучшить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания функции контроля.

В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Контроль - это процесс регулирования деятельности организации с целью облегчения достижения ее целей. *Цель контроля* - создание менеджерам возможности оценить позицию организации в конкретном моменте времени по сравнению с намеченной позицией.

Цель контроля:

- с одной стороны, является выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
- с другой стороны, обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Необходимость контроля обусловлена:

- наличием фактора неопределенности в условиях функционирования организаций;
- необходимостью предупреждения возникновения кризисных ситуаций, вызванных нарастанием силы ошибок при их не устранении;
- сложностью организаций;
- стремлением к минимизация издержек.

Объектом контроля являются:

- средства и предметы труда;
- персонал;
- производственные и управленческие процессы.

Сферы контроля: **финансовые** (когда, сколько и каких средств потребует организация), **материальные** (к за качеством сырья), **человеческие** (к за счет анализа тех деловых качеств и проф знаний которые необходимы) и **информационные ресурсы**.

Уровни контроля: **операционный** (на уровне отдельных операций); **организационный** (относительно общего функционирования организации); **стратегический** (определение того, насколько успешно организация понимает свое окружение и адаптируется к нему).

Типы контроля:

• *предварительный* - проверяется качество и количество всех видов ресурсов организации, пока они не стали частью производственного процесса.

Имеет 2 разновидности: **диагностический** (включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и пр., указывающие на то, что в организации что то не в порядке) и **терапевтический** (выявить и принять меры)

• *текущий* - осуществляется непосредственно в ходе проведения работ (обратная связь)

• *заключительный* - сразу после завершения контролируемой деятельности или по истечении заранее определенного периода времени фактически полученные результаты сравниваются с ожидаемыми.

Требования, предъявляемые к системам контроля

Эффективность контроля определяется следующими требованиями к его осуществлению

1) **Организация взаимосвязей процессов планирования и контроля** таким образом, чтобы исключить использование непригодной информации. Это наблюдается, например, при подаче завышенных заявок на ресурсы, при установлении заниженных целей и т.д. Все это может привести к упущению важных возможностей для развития организации. Система контроля должна соответствовать деятельности, которую она контролирует;

2) **соответствие уровню руководителя** – контроль, осуществляемый главным инженером, будет отличаться от контроля, осуществляемого мастером участка;

3) **соответствие личным качествам руководителя** - информация о состоянии контролируемого объекта должна подаваться руководителю в удобном для него виде;

4) **эффективность**, достигаемая за счет предоставления руководителю информации именно об отклонениях в контролируемом процессе;

5) **объективность**, достигаемая за счет того, что контроль опирается на измеримые критерии и нормативы;

6) **гибкость** - система контроля не должна давать сбои при изменении планов и нормативов;

7) **экономичность** - контроль должен окупать затраты на него.

Эффективность и экономичность системы контроля достигается за счет определения и контроля критических точек контролируемого процесса, которые представляют собой:

- либо ограничивающие факторы, позволяющие оценивать расход ресурсов;
- либо параметры, лучше других, отражающие ход выполнения плана.

Это дает возможность руководителю контролировать большее количество подчиненных, т.е. расширять диапазон управления.

ТЕМА 4. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

1 Основные понятия

2. Содержательные теории мотивации

3. Процессуальные теории

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

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.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

МОТИВАЦИЯ — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

В основе мотивации лежат потребности человека

Потребности – это психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

С точки зрения психологии определенные потребности у человека возникают в том случае, если он испытывает психологические недостатки в чем-либо. В связи с этим потребности разделяются на *первичные (связанные с физиологией) и вторичные (связанные с различными психологическими факторами)*

В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Вот простой пример. Чемодан, полный сто долларовых банкнот, будет восприниматься большинством людей цивилизованных наций как весьма ценное вознаграждение, а для членов примитивного филиппинского племени Тасадей сам чемодан, вероятно, будет представлять большую ценность, чем находящиеся в нем деньги. Аналогично, весьма состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений более ценными для себя, чем крупная сумма денег.

ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ дает сама работа

ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

За тысячи лет до вхождения слова «мотивация» в лексикон руководителей было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Всем известен «метод кнута и пряника» и обещание «полцарства или голову с плеч»....

С середины 20-в в рамках такого направления в менеджменте как наука о поведении стали формироваться самостоятельные теории мотивации и к настоящему времени в менеджменте существует 2 теоретических направления мотивации:

1. *Содержательные теории мотивации, основываются на исследовании и классификации потребности людей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе*

2. **ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ** *основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.*

Развитие методов мотивации шло в направлении от простого к сложному, от обобщения практического опыта к обоснованию все более сложных теорий. Усложнение методов мотивации обусловлено:

- усложнением организаций и их внешней среды (рост размеров организаций, дифференциация экономики и т.д.);
- усложнением субъектов мотивации (повышением уровня образования, расширением спектра потребностей, изменением системы ценностей);
- усилением воздействия государства, общественности на деятельность организаций и жизнедеятельность исполнителей.

2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: **Абрахама Маслоу, К. Альдерфера, Дэвида МакКлелланда. Фредерика Герцберга**

Вклад А. Маслоу в развитие теории мотивации включает, во-первых, сведение многообразия потребностей в многоуровневую систему из пяти групп:

- 1) физиологические (пища, одежда, жилье);
- 2) безопасность и защищенность (особенно значимы в переломные периоды, при угрозе безработицы и т.д.);
- 3) принадлежность и причастность;
- 4) уважение, признание и др.;
- 5) самовыражение.

Во-вторых, А. Маслоу первые две группы рассматривал как **первичные**, а три 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.**

Основной недостаток этой теории – она **не учитывает индивидуальные способности.** Иерархия потребностей представляет собой обобщение, применимое к среднему человеку. Она не может оказать большой помощи при анализе какого-либо особого случая. Тем не менее она может служить ориентиром для понимания поведения людей, его мотивов и использоваться менеджером.

К. Альдерфер, во-первых, предложил другие критерии классификации потребностей. Он **выделяет три группы потребностей: существования, связи и роста.** Эта классификация наглядно соотносится с группами потребностей теории Маслоу.

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, но и сверху вниз. При неудовлетворении потребности высшего уровня активизируется значимость потребностей более низкого уровня.

В теории приобретенных потребностей П. Мак-Клеланда упор, как и в теории К. Альдерфера, делается на потребности высших уровней. **Мак-Клеланд выделяет потребности достижения, соучастия и властвования.**

Достижения (успеха) т.е. личной ответственности за поиск решения в конкретных ситуациях и ожидания определенных поощрений за достигнутые результаты при умеренном риске.

Соучастия (причастности или принадлежности). Т.е. предпочтение работы, связанной с возможностями широкого общения;

Власти, т.е. желания воздействовать на других.

Все эти потребности приобретены человеком под влиянием обучения, производственного опыта, жизненных обстоятельств.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Согласно выводам **Герцберга**, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «*гигиеническими факторами*» и «*мотивацией*»

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **МОТИВАЦИИ** — с самим характером и сущностью работы.

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

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. **В** них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности

является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: **теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.**

Чтобы вознаграждение подтолкнуло человека к деятельности, он должен верить, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения.

В теории ожидания Врума выделяются следующие ступени анализа взаимосвязей :

- **З-Р 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.;

Для человека важно, чтобы его усилия не пропадали даром и, принимаясь за работу он оценивает вероятность ее выполнения с требуемым качеством. Эта оценка происходит на основе предшествующего опыта, который может быть положительным (т.е.раннее это удавалось) , и это усиливает мотивацию, или отрицательным, что мотивацию снижает. Поэтому цели должны быть реальными и достижимыми настолько, чтобы у работника не возникало сомнений в получении вознаграждения.

- **Р – В достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение.** Уровень вознаграждения определяется не только результатами, но и другими факторами объективного и субъективного характера; Зависимость должна в обязательном порядке осознаваться сотрудником, т.к. без этого мотивация невозможна. Если на предприятии сложная система надбавок к окладу, то следует упростить эту систему. Руководитель должен хвалить за результаты.

- **В 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.

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

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной практический вывод из данной теории следующий: в организации должна быть широкодоступна информация о том, кто как, за что и сколько получает вознаграждение и какого вида. Кроме того руководство должно регулярно проводить исследования, как оценивается вознаграждение работниками, справедливо ли оно. Должна существовать ясная система оплаты труда.

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. Достижение трудового уровня результативности может вызвать вознаграждения (включая внутреннее и внешнее).

4. Оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого. Результативный труд ведет к удовлетворению.

ТЕМА 5. СТИЛИ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

1. Лидерство и лидерские способности руководителя. Осуществление стратегического лидерства.

2. Классические стили руководства и классификация типов руководителей.

3. Решетка менеджмента Роберта Блейка и Джейн Моутон.

Цель лекции: определить сущность понятия «лидерство» и «стиль руководства»; изучить варианты классификаций стилей руководства; выяснить влияние различных стилей руководства на эффективность совместной деятельности.

1. Лидерство и лидерские способности руководителя. Осуществление стратегического лидерства.

Чтобы успешно осуществлять управленческие функции, менеджер должен прежде всего уметь проявлять себя как лидер.

Лидер – это индивид, к которому прислушиваются и за которыми идут люди. Он влияет на окружающих, главным образом, по социально-психологическим каналам:

по каналу авторитета – члены группы признают преимущества лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т.п.;

по каналу характеризующих его свойств – человечность, обходительность, нравственность, чувство юмора и др.

Лидерство бывает формальным и неформальным. Формальный лидер получает полномочия руководить людьми от вышестоящей инстанции, неформальный лидер становится таковым по признанию окружающих.

Подлинный, настоящий лидер, способный вести за собой людей – это тот, кто имеет всеобщее признание. Окружающие воспринимают такого лидера по четырем моделям:

1. «Один из нас». Предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как все радуется, переживает, страдает.

2. «Лучший из нас» – лидер является примером для всей группы, как человек или профессионал. Поведение лидера становится объектом для подражания.

3. «Воплощение добродетелей» – считается, что лидер является носителем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать.

4. «Оправдание наших ожиданий» – люди надеются на постоянство поведенческих действий лидера, независимо от меняющейся обстановки. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения.

Не каждому руководителю дано стать истинным лидером. Им может стать человек, обладающий:

- а) интеллектом, быстротой, гибкостью и прогностичностью ума, а также эрудированностью;
- б) честностью;
- в) способностью понимать людей (умением видеть в человеке личность);
- г) уверенностью в себе.

Эти качества являются стержнем лидерского потенциала. Таким образом, лидерство – это существенный компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы; инструментами такого влияния выступают навыки общения и личностные качества менеджера, отвечающие внутренним потребностям группы.

Существует две точки зрения на наличие или формирование лидерских способностей. Первая заключается в том, что лидером нужно родиться, воспитание лидера – дело безнадежное. Вторая утверждает, что лидерские способности развиваются, хотя для этого необходимы определенные психофизиологические задатки (острое внимание, хорошая память, склонность к продуктивному мышлению и др.) Сегодня преобладающим является второй подход, совмещающий теории наследственности и воспитания. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, раскрывая особенности осуществления стратегического управления, выделяют следующие роли, которые обязан исполнять современный лидер [10]:

предприниматель и стратег, администратор и исполнитель, помощник, наставник, оратор, распределитель ресурсов, советчик, политик, ментор и любимый руководитель.

2. Классические стили руководства и классификация типов руководителей.

Известный социальный психолог Курт Левин (1890-1947) предложил концепцию, согласно которой вся сложная палитра лидерства располагается на шкале между полярными позициями: «автократия» и «невмешательство», между которыми находится позиция «демократия». Диапазон стилей так удачно схвачен Левиным, что оказался классическим. И до сих пор все предлагаемые современные концепции вращаются вокруг его идей.

Индивидуальные особенности поведения руководителя в процессе управления обычно рассматриваются как стиль руководства. Каждый человек имеет свои природные склонности; свою, выработанную годами, манеру общения с людьми. Оказавшись у руля руководства, он склонен, в большинстве случаев, использовать какой-либо один стиль: авторитарный, демократический (коллегиальный) или стиль невмешательства.

Стиль руководства – это индивидуальные особенности личностной, относительно устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций; это система управленческих воздействий руководителя на подчиненных, обусловленных спецификой поставленных перед коллективом задач, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий [2].

Рассмотрим особенности основных стилей руководства. Авторитарный (директивный, жесткий, автократический) стиль. При строгом применении этого стиля руководитель строит свое поведение в соответствии с принципами формальной структуры взаимоотношений. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к коллективу, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в организации, старается лично контролировать весь объем отношений в организации, обращая внимание не только на результат, но и на процесс выполнения работы. Решения принимаются им единолично. Работники получают лишь самую необходимую для работы информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ориентирован только на целевую функцию, неукоснительно требует выполнения своих распоряжений. Для него характерна чрезмерная централизация власти, жажда подчинения. Такой руководитель, как правило,

не выносит критики, бывает грубым с подчиненными, самоуверен. Основной метод воздействия – приказ.

Коллегиальный (демократический) стиль. Этот тип руководителя сочетает в своей работе ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений с подчиненными, поддерживает с ними товарищеские отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Работники у такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива. Руководитель поощряет творческую активность.

Пассивный (попустительский, либеральный, стиль невмешательства). Руководитель такого типа максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им полномочий и ответственности. Руководитель представляет подчиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются им коллегиально. Руководитель лишь в случае необходимости включается в производственный процесс, осуществляет контроль, стимулирует работу и мотивирует подчиненных. Склонен делить ответственность за происходящее в организации со своими подчиненными.

Г.В. Щекин выделяет следующие разновидности авторитарного стиля [11]:

1. Патриархальный – все должны повиноваться руководителю, а он считает всех не доросшими до принятия решений.
2. Харизматический (харизма в переводе с греческого языка – выдающееся обаяние, привлекательность от бога) – за лидером признаются выдающиеся качества, а поэтому он может пожелать любой жертвы он подчиненных и не обязан о них заботиться.
3. Авторитарный – руководство осуществляется аппаратом через подчиненные инстанции. Этот стиль больше присущ институтам, государству, предприятиям, чем отдельным людям.
4. Бюрократический, для которого характерна волокита, бюрократизм, «канцелярщина». Применение только одного из трех основных (классических) стилей значительно обедняет деятельность руководителя. Важно понимать, что не существует универсального или идеального стиля руководства. Оптимальность того или иного стиля проявляется и зависит от конкретной ситуации.

Так, авторитарный стиль соответствует ситуации, когда положение в организации выходит из под контроля (в случае кризисной ситуации). Демократический стиль необходим там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где отмечается хорошая дисциплина и порядок. Стиль невмешательства может применяться, если рабочая группа доросла до такого уровня, что может активно действовать на началах самоуправления, в противном случае этот стиль вреден. Этот стиль дает наилучшие результаты при руководстве творческими коллективами.

Итак, наиболее популярным должен быть так называемый ситуативный подход к руководству. К факторам, определяющим ситуацию в производственной организации, обычно относят: специфику целей и стратегию, уровень ее развития, технологию, особенности экономической ситуации, в которой действует предприятие, специфику региона, уровень ответственности, заинтересованности, дисциплинированности, квалификации и социокультурного развития работников. Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития каждого подчиненного и коллектива в целом. В соответствии с этим подходом выделяют четыре уровня развития сотрудников и коллектива и соответственно рекомендуются четыре стиля управленческого воздействия (П.Херси) [8].

Таблица 3. Стили руководства, ориентированные на уровень развития коллектива или сотрудника

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения (рекомендуемый стиль руководства)
<p>Низкий уровень: "Не хотят работать, не умеют работать" (низкая квалификация, недобросовестные работники)</p>	<p>"Авторитарное указывание" 1) четкие указания, что и как делать, инструктаж; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо – наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы.</p>
<p>Средний уровень: "Хотят работать, но еще не умеют работать" (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны. Добросовестны)</p>	<p>"Популяризация" 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация, дается возможность и самостоятельность проявить); 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение;</p>
	<p>4) интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы); 5) когда необходимо – приказывайте; 6) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте.</p>
<p>Хороший уровень: "Хотят и умеют работать" (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.</p>	<p>Участие в управлении 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности; 4) ограничивайте прямые указания и контроль; 5) создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6) ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7) широко общайтесь; 8) вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу.</p>
<p>Высокий уровень: "Хотят и умеют работать творчески" (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)</p>	<p>"Передача полномочий" 1) ставьте проблему, поясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3) избегайте вмешательства в дела; 4) самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5) если вас просят, оказывайте поддержку; 6) серьезно реагируйте на просьбы; 7) вознаграждайте творческие решения проблем</p>

3. Решетка менеджмента Роберта Блейка и Джейн Моутон.

В настоящее время в теории и практике менеджмента рассматриваются достоинства и недостатки двух подходов к формированию управленческого воздействия. Первый подход – ориентация на расчеты, цифры, количественные методы оценки; второй подход, заключается в том, что истоки и способы решаемых проблем – в людях. Центральное понятие для этой школы – мотивация. Этот подход базируется на исследованиях А. Маслоу, Д. МакГрегора, Э. Мэйо и др. В рамках этого подхода Роберт Блейк и его сотрудница Джейн Моутон предложили так называемую «управленческую матрицу» или «решетку менеджмента» [1, 3].

1.1 – руководитель не стремится ни к производственным результатам, ни к позитивным межличностным отношениям. Стиль руководства подобен попустительскому и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

9.1 – это «жесткий» курс администратора, без остатка ориентированный на производство, высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Отмечается силовое давление. Возникающие конфликты подавляются. Реакция сотрудников – отказ от участия в поиске решений. Возрастает текучесть кадров, многие заболевают или сказываются больными.

1.9 – противоположный тип руководителя. Стиль руководства, создающий оптимальную атмосферу для межличностных отношений, но производственным задачам внимания уделяется мало. Не упускается возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими проблемами, посмотреть отпускные фотографии и т.д.

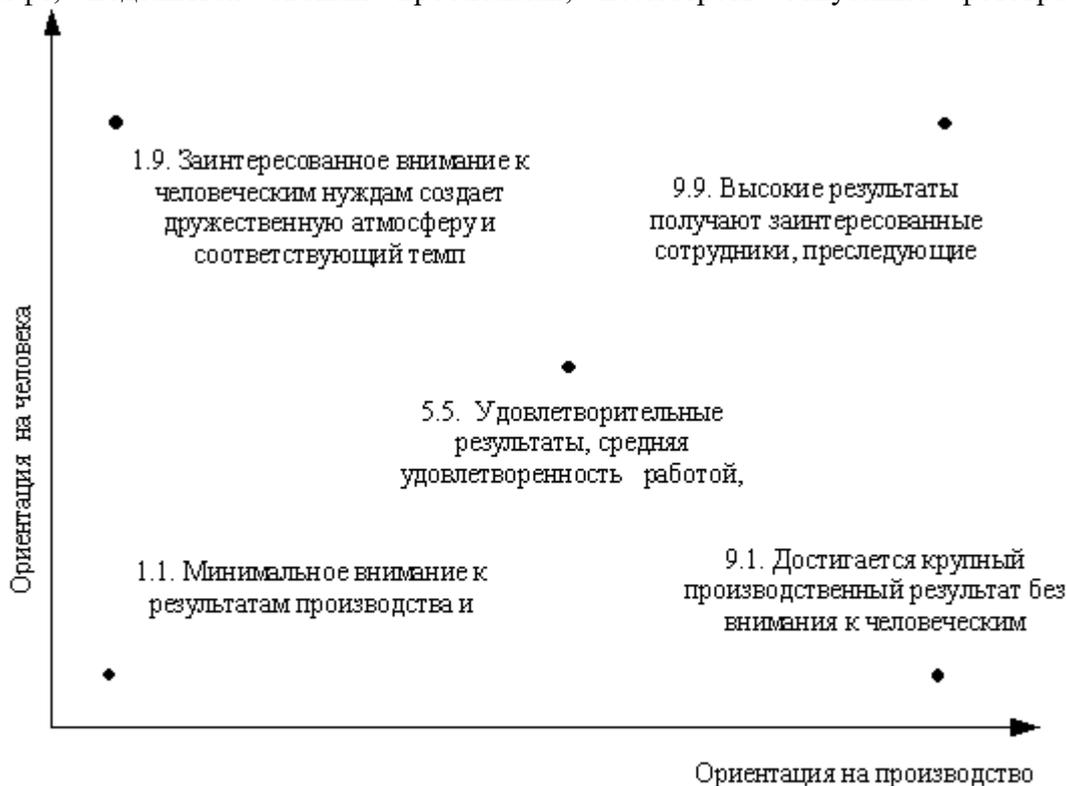


Рис. 6 – «Решетка менеджмента»

5.5 – девиз управляющих: "Не хватать звезд с неба". Они стремятся к надежному среднему уровню: средние трудовые достижения и средняя удовлетворенность сотрудников. Стиль консервативный и ориентирует на «достаточные для спокойной жизни» трудовые результаты. Характеризуется склонностью к компромиссам.

9.9 – идеальный стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Руководитель умеет так построить работу,

чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации. Преимущества «решетки менеджмента» заключаются в возможности сравнения стилей руководства, оценки их влияния на эффективность производства и взаимоотношения с подчиненными, а также в том, что с ее помощью руководитель может оценить свой стиль руководства и корректировать его в требуемом направлении.

ТЕМА 6. КОММУНИКАЦИИ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Коммуникации в менеджменте.
2. Природа и сущность управленческих решений. Виды решений.
3. Процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения.
4. Методы и стили принятия решений в менеджменте организации.

Данный вопрос посвящен коммуникациям — тому, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации — это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг — это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, — смысл может быть утрачен. Цель данного вопроса — ознакомить с природой и сложностями коммуникаций, с потенциальными западнями на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

90% менеджер тратит времени на коммуникации

Управление организацией – это прежде всего информационный процесс. Работу аппарата управления можно рассортировать как совокупность процессов преобразования и движения информации посредством коммуникаций. Т.е процесс управления рассматривается как процесс восприятия, преобразования и передачи информации.

Управленческая информация – совокупность сведений, характеризующих состояние и перспективы развития управляющих и управляемых подсистем.

Управление организацией – это прежде всего информационный процесс. Работу аппарата управления можно рассортировать как совокупность процессов преобразования и движения информации посредством коммуникаций.

Коммуникация – это обмен информацией, ее смыслом, это связи между функциями, подразделениями и людьми.

Критерии результативности информации в управлении следующие:

- Количество (полнота информации)
- релевантность информации (содержательная значимость, отсутствие факторов прагматического характера)
- точность информации
- надежность (гарантия правильности, отсутствие синтаксических и технических ошибок)
- понятность (кодирование в одной системе. Отсутствие семантических ошибок)
- актуальность (своевременность представления, скорость передачи)
- гибкость (приспособленность к различным способам передачи)

Коммуникации можно классифицировать по типу объектов:

- ❖ между организацией и внешней средой;

По степени формализации:

- = формальные
- +неформальные (слухи)

Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Вы, конечно сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена информацией. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее кол-во людей. **При этом выделяют четыре базовых элемента коммуникационного процесса:**

- ❖ отправитель – лицо желающее довести до кого-либо информацию;
- ❖ сообщение – информация, имеющая определенную форму, закодированная с помощью символов;;
- ❖ канал связи – средства передачи информации;
- ❖ получатель – лицо, которому направлена информация и которой интерпретирует ее.

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

Взаимосвязанные этапы:

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

1 Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. **Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.** Идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. Необходимо осознать какие идеи предназначены к передаче до того, как будет отправлено сообщение и быть уверенными в адекватности и уместности идей с учетом конкретной ситуации и цели. (*Пример: начальник цеха принявший сообщение от начальства о том что нужно увеличить на 6% производство видеоигр без дополнительных сверхурочных. Если он продумает идеи, которые требуют передачи, он перейдет к заключениям:*

- рабочие должны понять какие нужны изменения – прирост объема произв на 6% без дополн сверхурочнын

- должны понять почему нужны изменения, иначе сделают вывод что из них выжимают побольше

- и понять каким образом осуществить изменения качество и уровень брака не должны измениться

2 Кодирование и выбор канала.

Прежде чем передать, 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 общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Желательно использовать **два или большее число** средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, т.к. отправителю приходится

устанавливать **последовательность использования** этих средств и определять **временные интервалы в последовательности** передачи информации.

3 Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идея или совокупности идей) получателю. **Это физическая передача** сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникаций.

4. 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.

Значительное улучшение обмена информацией происходит при использовании обратной связи. Обратная связь и помехи.. При наличие обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. **Обратная связь** - это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Она позволяет обеим сторонам подавлять шум, т.е. то, **что искажает смысл. Источники шума** которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют **от языка** (в вербальном или невербальном оформлении) **до различий в восприятии**, из-за которых может измениться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

В процессе коммуникаций возникает множество препятствий, которые называют барьерами. Межличностные барьеры:

6.2 Природа и сущность управленческих решений. Виды

Понятие управленческого решения

При достижении целей человек, также как и организация, может сталкиваться с различными проблемами. При этом под **целью** понимается идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности, а **проблема** может возникать в двух случаях:

- во-первых, при отклонении хода процесса достижения цели от запланированного, т.е. проблема рассматривается, как отклонение от нормы;
- во-вторых, при возникновении не учтенных ранее возможностей достижения цели, т.е. проблема рассматривается, как предоставляющаяся возможность.

Проблема всегда порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность проблемы и вызвавшей ее ситуации называется проблемной ситуацией.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. **Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения.**

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления. Чтобы оказать вам помощь в этом, ниже мы рассмотрим типы решений, принимаемых управляющими, используемые способы, научные методы повышения эффективности

этого процесса и основные факторы, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений

В более широком понимании *управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.*

Классификация управленческих решений производится по следующим критериям:

В течение своей жизни человек постоянно принимает различные решения, последствия которых могут сказаться как на будущем самого человека, так и на будущем других людей. Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях. Поэтому руководитель всегда несет моральную, а довольно часто и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Исходя из этого, управленческие решения можно рассматривать с различных точек зрения:

- во-первых, как протекающий во времени процесс, что позволяет вести разговор о его этапах, к которым относятся: подготовка, принятие и реализация решения; при этом этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение (ЛПР) с помощью определенных правил;
- во-вторых, как волевой акт руководителя, что позволяет рассматривать решение с психологической точки зрения, с учетом мотивов и мнений, определяющих поведение руководителя;
- в-третьих, как предписание к действию, что позволяет оценивать его эффективность;
- в-четвертых, как средство достижения цели, что позволяет говорить о его оптимальности;
- в-пятых, как мыслительный процесс, что позволяет говорить о логичности либо интуитивности его обоснования.

Поскольку руководитель любого уровня принимает решения, то можно утверждать, что принятие управленческих решений является обязательным элементом процесса управления, т.е. своеобразной функцией управления, которая необходима для осуществления всех других функций.

Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений, принимаемых на предприятии, (или, что тоже самое, классификация проблем предприятия) может проводиться по различным критериям.

1. По содержанию выделяют *социальные, экономические, организационные, технические, технологические* и другие решения.
2. По длительности действия выделяют решения:
 - *стратегические*, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения; они рассчитаны на длительный период действия, на решение перспективных задач;
 - *тактические*, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;
 - *оперативные*, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.
3. По виду лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения:
 - *индивидуальные*, принимаемые руководителем единолично;
 - *коллективные*, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании);

- **коллективные**, принимаемые всем коллективом предприятия.

4. По степени определенности используемой информации, решения подразделяются на:

- решения, принимаемые в условиях **определенности**, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной; в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений;
- решения, принимаемые в условиях **стохастической определенности**, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях;
- решения, принимаемые в условиях **неопределенности**, когда используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива.

5. По степени уникальности выделяют решения:

- **рутинные**, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;
- **периодические**, принимаемые руководителем с определенной частотой;
- **уникальные**, принимаемые руководителем впервые в его практике, здесь важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна: ситуация для одного руководителя являющаяся уникальной для другого может быть рутинной.

6. По степени проявления творчества рассматривают решения:

- **нетворческие** или **запрограммированные**, когда известен алгоритм выработки решения, т.е. когда решение это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;
- **творческие** или **незапрограммированные**, необходимость в которых возникает, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей неизвестные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения. Поэтому руководителю приходится одновременно разрабатывать процедур выработки и принятия решения и выработать само решение.

Разумеется, на практике практически не встречаются запрограммированные или незапрограммированные решения в чистом виде. Очень немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что полностью исключают инициативу лица, их принимающего. С другой стороны, при выработке и принятии незапрограммированного решения всегда можно использовать известные структурированные методы.

7. По степени сложности решения подразделяются на:

- **простые**, принимаемые по одному критерию оценки и выбора альтернатив;
- **сложные**, принимаемые по нескольким, зачастую противоречивым критериям. Именно эти решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По виду зависимости переменных от времени выделяют решения **статические** и **динамические**.

9. По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют:

- **общие**, охватывающие весь объект;
- **частные**, охватывающие некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции на предприятии);
- **локальные**, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника).

Подходы к принятию решений.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

2) принятие решения — это психологический процесс, поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических.

Отсюда можно утверждать, что рассматривая процесс принятия решения как мыслительный процесс можно выделить

1 **Интуитивные решения** — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

2. **Решения, основанные на суждениях**, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

3. **Рациональное решение** отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение не взвешивает сознательно все “за” и “против”, а зачастую даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. И 80% [7] менеджеров высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформализованную информацию и интуицию. Но при этом следует учитывать, что верные интуитивные решения зачастую принимаются менеджерами, имеющими богатый опыт практической работы, т.е. базой интуиции являются неосознанно накопленные и обработанные большие объемы информации.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и зачастую выбирает ту альтернативу, которая принесла успех в прошлом, или схожую с ней.

В управленческой деятельности такие решения имеют большое значение, поскольку руководителю часто приходится сталкиваться с похожими друг на друга ситуациями. Именно по этой причине при приеме на работу большое внимание уделяется предшествующему опыту кандидатов. Решения, основанные на суждениях, имеют два безусловных достоинства:

1) для их принятия необходима только голова руководителя и, соответственно, они являются дешевыми, не требующими больших временных затрат;

2) руководитель оказывается в состоянии, в отличие от интуитивного решения, объяснить почему он принимает именно данное решение, т.е. здесь еще присутствует момент обучения персонала.

Вместе с тем, решения, основанные на суждениях, имеют три очевидных недостатка:

1. Они основаны на здравом смысле руководителя. И здесь важно определить само понятие здравого смысла. Дело в том, что в сознании любого человека, в том числе и руководителя, формируется определенная модель, как всего окружающего мира, так и отдельных его составляющих. Человек живет и принимает решения в соответствии с этой моделью, которая может адекватно отражать окружающий мир, а может иметь с ним очень мало общего. Именно в случае адекватности модели и мира можно говорить о наличии у человека здравого смысла. Но при этом важно еще и то, что с течением времени окружающий мир меняется и, в соответствии с ним, должна меняться его модель в голове у человека, что происходит далеко не всегда.

2. Необходимость использовать предшествующий опыт. Следовательно, такой способ обоснования решений не применим в принципиально новых ситуациях.

3. Использование предшествующего опыта может быть сконцентрировано во фразе: “Мы всегда так делали!”, что смещает решение в направлениях, знакомых

руководителю. Из-за чего он может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты.

Рациональные решения обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных, методов. При этом важно отметить, что чем сложнее и масштабнее принимаемое решение, и чем для большего числа людей важны его последствия, тем важнее становятся его научная обоснованность и тем менее допустимы при его принятии чисто волевые моменты.

3 Процесс принятия и реализации решений

Жизненный цикл решения имеет следующие этапы:

1- *подготовка решения,*

2- *формирование решения,*

3 - *реализация решения:*

1 Этап подготовки решения включает в себя следующие процедуры:

1) выявление сущности проблемы;

2) формулирование критериев принятия решения;

3) определение перечня альтернатив.

1 При *выявлении сущности проблемы* необходимо:

- определить объективность существования проблемы;
- установить степень новизны проблемы, что позволяет определить возможность использования предшествующего опыта;
- выяснить причины возникновения проблемы, для чего проводится анализ внешней и внутренней (по отношению к организации) информации;
- выявить взаимосвязь данной проблемы с другими проблемами для установления причинно-следственных связей между проблемами, поскольку в предпринимательской деятельности практически не бывает локальных проблем.

При анализе информации следует учитывать два момента:

- а) ее увеличение не обязательно ведет к повышению качества решения, поэтому очень важно уметь из всей информационной совокупности выделить **релевантную**, т.е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме информацию;
- б) предприниматель может получать недостоверную информацию, особенно в тех случаях, когда используются неформальные методы ее сбора, поскольку люди, сознательно или нет, могут выдавать желаемое за действительное.

Исследования показывают, что только в 66% сообщений об изменениях объекта управления содержится проблемная информация. Из всего множества проблем руководитель реагирует только на 85% из них, 9% проблем руководитель просто не узнает, т.е. не оценивает ситуацию как проблемную, а о еще 6% он забывает, поскольку откладывает их решение на потом.

2 Процедура **формулировки критериев принятия решения и возможных ограничений** необходима потому, что:

1) действительность, с которой сталкивается руководитель, всегда накладывает некоторые ограничения (ресурсные, законодательные, этические) на его деятельность, и вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны, т.е. удовлетворять этим ограничениям;

2) еще до выработки альтернатив руководителю необходимо определить те стандарты, по которым он в дальнейшем будет оценивать альтернативы; эти стандарты и называются критериями принятия решения.

3 **Определение перечня альтернатив.** В идеальном случае, чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более эффективное решение. Но, вместе с тем, следует учитывать следующие моменты:

- на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов;
- много альтернатив может привести к путанице;
- количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решений - часы или сутки, то в стратегическом - годы, и поэтому количество стратегических альтернатив должно быть больше количества альтернатив оперативного решения;
- важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения и затратами на его выработку, т.е. здесь имеет место правило 80%, суть которого заключается в следующем: если человек рассыпал стопку из 100 однокопеечных монет, то 80 монет он соберет довольно быстро, на поиск каждой из оставшихся у него будет уходить все больше времени и наступит момент, когда поиск оставшихся монет будет уже невыгоден, т.е. выполняя другую работу за то же время можно заработать больше, чем собирая монеты; при принятии решений имеет место тот же эффект: не стоит затрачивать 100 рублей на выработку альтернативы, эффективность которой будет превышать эффективность известной альтернативы на 10 рублей.

2) Этап формирования решения включает в себя следующие процедуры: **1 - оценка альтернатив, 2 - экспериментальная проверка альтернатив, 3 - выбор единственной альтернативы.**

1 В процедуре **оценки альтернатив** можно выделить следующие операции:

- 1) оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения, что зачастую является решающим фактором при отборе альтернатив;
- 2) описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, соответствия сформулированным ограничениям, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;
- 3) сравнительная оценка вариантов решения, проводимая на основе относительной ценности решений, которая может выражаться
 - во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале “лучше-хуже”, “более важно - менее важно” и т.д.;
 - во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится сопоставлением количественных показателей.

2 Процедура **экспериментальной проверки альтернатив** всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна. Очевидно, что, принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью. Но такие эксперименты стоят дорого и требуют больших временных затрат, поэтому лишено смысла экспериментально проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля.

3 Выбор единственной альтернативы по своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких либо трудностей. Однако, если проблема сложна и информация в большой мере субъективна, то возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости предпринимателя.

3 Для разрешения проблемы решение должно быть не только принято, но и реализовано. Этап **реализации решения** включает в себя процедуры:

1) организации исполнения решения;

2) контроля исполнения решения;

3) анализ исполнения решения.

В процедуре **организации исполнения решения** можно выделить следующие операции:

1) структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения, и их конкретизация в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, исполнителя);

2) разработка планов достижения целей;

3) определение исполнителей планов и закрепление за ними необходимых ресурсов;

4) доведение решения до исполнителей и определение коммуникаций между ними.

Необходимость **контроля за исполнением решения** обусловлена не столько повышением ответственности исполнителей, сколько тем, что в процессе реализации решения могут возникать новые проблемы, требующие новых решений, а своевременное их выявление возможно только на основе эффективной системы контроля. Корректировка выполняемого или принятие нового решения, отменяющего выполняемое, может иметь как позитивные, так и негативные последствия (см. табл.11.1). Поэтому как проведение корректировки, так и отказ от нее сопряжены для руководителя с некоторыми психологическими трудностями и требуют от него определенного мужества и гибкости.

Таблица 11.1.

Последствия корректировки решений.

Негативные последствия	Позитивные последствия
Дезорганизация и нервозность в работе коллектива. Нарушение отлаженного ритма работы. Порождение сомнений в компетентности руководителя.	Избежание материальных потерь. Доведение работы до успешного завершения, что позволяет исполнителям получить вознаграждение. Работники не выполняют ненужной работы.

Анализ выполнения решения заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. При этом анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования и реализации решения, используемые при этом методы. Особое внимание должно быть уделено позитивным моментам, отмечены исполнители, достигшие успехов в работе, но при этом нельзя обходить и негативные моменты. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, но, вместе с тем, он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы неминуемо ведет к возникновению другой.

04 Методы и стили принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы

Неформальные

Коллективные

Количественные

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений.

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует **неформальные методы**, которые **основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта.** В большей части неформальные методы *базируются на интуиции менеджера* Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. Экспертные или коллективные, обеспечивающие участие в принятии решения определенного круга лиц (экспертов).

Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. **Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.** Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. **Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).**

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" - это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд, фантастической она ни была. Все идеи записываются а затем анализируются специалистами

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего. Метод Дельфы - это **многотуровая процедура анкетирования.** После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же изменить оценку может эксперт. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение

Японская, так называемая кольцевая, система принятия решений - "кингисё", суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то вектор предпочтений определяют с помощью одного из следующих принципов:

А) большинства голосов

Б) принципа диктатора (для военных организаций и в кризисных сит)

В) принципа Курно – используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности

Г) Принцип Парето – используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели.

Д) Принцип Эджворта – используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

3. Количественные, основанные на обработке массивов информации с помощью экономико-математических методов и ЭВМ.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- А) линейное моделирование – используются линейные зависимости
- Б) динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач.
- В) вероятностные и статические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания
- Г) теория игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несоответствие интересов различных подразделений
- Д) имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Индивидуальные стили принятия решений:

- *уравновешенные* - уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание менеджера;
- *импульсивные* - менеджер легко генерирует идеи, но мало заботится об их проверке и оценке;
- *инертные* - уточнение исходной гипотезы идет крайне медленно, оценки сверхкритичны, каждый свой шаг менеджер проверяет неоднократно;
- *рискованные* - не обходят этап обоснования гипотезы, но оценку менеджер производит лишь после того, как обнаружено несоответствие;
- *осторожные* - характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью, менеджера больше пугают ошибки, чем радуют успехи, все действия направлены на то, чтобы их избежать.

6.3 Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие:

1. **Целевая направленность**, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. **Обоснованность**, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации.

3. **Компромиссность**. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практически всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. И с этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном найме работников руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение лояльности работников и поддержание корпоративного духа будет, в долгосрочной перспективе, выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения, видя их недостатки, но не позволяя им парализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти люди понимают, что принятие пусть неэффективного решения, лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию организации, чем на собственную инициативу.

4. **Своевременность**. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. **Соответствие полномочиям ЛПР**, что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. **Непротиворечивость и согласованность** с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения.

7. **Экономичность и эффективность**. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

ЛЕКЦИЯ 7. КАЧЕСТВО КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1. Предмет и задачи курса.
2. Определение понятия качество.
3. Многоаспектность качества

Одной из основных проблем, стоящих сегодня перед белорусскими предприятиями, является их успешная адаптация к условиям рыночной экономики. Решение этой проблемы – необходимое условие для их выживания и дальнейшего развития.

Концепция национальной политики Беларуси в области качества продукции и услуг совершенно справедливо подчеркивает, что *главной задачей отечественной экономики в XXI веке является рост конкурентоспособности за счет роста качества*.

Качество – это авторитет фирмы, увеличение прибыли, ее процветание, поэтому работа по управлению качеством фирмы является важнейшим видом деятельности для всего персонала, от руководителя до конкретного исполнителя.

Качество можно представить в виде пирамиды (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Пирамида качества

Нельзя рассматривать качество изолированно *с позиций производителя и потребителя*. Разнообразные физические свойства, важные для оценки качества, сконцентрированы в потребительской стоимости.

Важными свойствами для оценки качества являются:

- *технический уровень*, материализующий в продукции научно-технические достижения;
- *эстетический уровень*, характеризующийся комплексом свойств, связанных с эстетическими ощущениями и взглядами;
- *эксплуатационный уровень*, связанный с технической стороной использования продукции (уход за изделием, ремонт и т. п.);
- *техническое качество* – гармоничная увязка предполагаемых и фактических потребительных свойств в эксплуатации изделия (функциональная точность, надежность, длительность срока службы).

цель курса «Управление качеством сертификация продукции» – изучение систем управления качеством, факторов, влияющих на их функционирование и развитие, показателей оценки и контроля их деятельности.

Предметом курса является изучение параметров, определяющих потребительские свойства продукции и социально-экономические и организационно-технические характеристики процессов ее создания, потребления (эксплуатации) и утилизации, а также деятельность по совершенствованию таких свойств и процессов.

Задачи курса «Управление качеством»:

- определение основных понятий, характеризующих потребительские свойства продукции;
- рассмотрение критериев качества изделий и процессов;
- изучение систем управления качеством продукции (услуг);
- изучение видов и особенностей контроля качества продукции;
- анализ процессов стандартизации и сертификации продукции.

2. Определение понятия качество.

В соответствии со стандартом ISO 9000:1994:

Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

При этом определение качества относится как к товарам и услугам, так и к процессам производства товаров и оказания услуг.

В общем случае существуют три базовых инструмента получения предприятиями конкурентных преимуществ:

- 1) минимизация производственных издержек (ценовая конкуренция);
- 2) конкуренция на основе повышения качества (т.е. конкуренция на основе позиционирования);
- 3) использование рыночной власти.

3. Многоаспектность качества

Качество – сложная, многоаспектная и одновременно универсальная категория объекта. В зависимости от целей использования и назначения можно выделить следующие аспекты качества: философский, социальный, технический, экономический, правовой.

С философских позиций качество означает существенную определенность рассматриваемого объекта, благодаря которой он становится специфическим и отличается от другого объекта. Категория качества выражает соответствующую степень познания человеком объективной реальности.

Социальный аспект качества объекта связан с субъективным отношением потребителей к данному объекту. Этот субъективный взгляд на качество зависит от

многих факторов, к которым относятся не только физиологические особенности субъекта, но и социальные: уровень культуры, уровень доходов, положение в обществе и др.

Технический аспект качества обусловлен количественными значениями и изменениями определенных показателей объекта, которые в совокупности придают ему качественный характер.

Экономический аспект качества характеризует потребительскую стоимость объекта. Потребительская оценка качества решается в конструктивном противоборстве между экономической и технической сторонами качества.

Правовой аспект качества характеризуется нормативным отражением качества в стандартах и нормативах, то есть имеет место такая совокупность свойств и показателей качества объекта, ниже которой нельзя опуститься при изготовлении или использовании объекта.

ЛЕКЦИЯ 8. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1. Конкурентоспособность, качество и себестоимость
2. Оценка конкурентоспособности
3. Управление качеством как фактор успеха предприятия в конкурентной борьбе

1. Конкурентоспособность, качество и себестоимость

Конкурентоспособность – свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными товарами, представленными на данном рынке. Товаром может быть не только продукция, но и техническая документация, технология, информация, рабочая сила и т.д.

Цели оценки уровня качества продукции

Оценка уровня качества продукции необходима при решении следующих **задач**:

- прогнозирование потребностей, технического уровня и качества продукции;
- планирование повышения качества и объемов производства;
- обоснование освоения новых видов продукции;
- выбор наилучших образцов;
- обоснование целесообразности снятия продукции с производства;
- аттестация (сертификация);
- обоснование возможности реализации продукции за рубежом;
- оценка научно-технического уровня разрабатываемых и действующих стандартов;
- контроль качества;
- стимулирование повышения качества;
- анализ динамики уровня качества;
- анализ информации о качестве; и др.

2. Оценка конкурентоспособности

Оценка конкурентоспособности является исходным элементом для производственно-хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики.

Важность и актуальность такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств, среди которых:

необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;

выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;

привлечение средств инвестора для организации конкурентоспособного производства;

составление маркетинговых программ для выхода предприятия на новые рынки сбыта;

своевременное принятие решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, разработке и производстве новых и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и др

3. Управление качеством как фактор успеха предприятия в конкурентной борьбе

С конкуренцией тесно связано и понятие конкурентоспособности.

Конкурентоспособность – способность выдерживать конкуренцию, противостоять ей. При этом понятие конкурентоспособности применяют как к товарам (услугам), так и к предприятиям, фирмам и другим организациям.

Конкурентоспособность товара – это его относительная характеристика, которая отражает отличие данного товара от товара конкурента, во-первых, по степени соответствия одной и той же общественной потребности, а во-вторых, по затратам на удовлетворение этой потребности.

Конкурентоспособность товара характеризуется тремя группами показателей:

- *полезностью* (качество, эффект от использования и т.п.);
- *определяющими затратами потребителя* при удовлетворении его потребностей посредством данного изделия (затраты на приобретение, использование, техническое обслуживание, ремонт, утилизацию и т.п.);
- *конкурентоспособностью предложения* (способ продвижения продукции на рынок, условия поставки и платежа, каналы сбыта, сервисное обслуживание и т.д.).



Рис.2 Параметрны конкурентоспособности продукции

Параметры конкурентоспособности продукции (рис.2) подразделяются на

- *нормативные* (соответствие товара стандартам, техническим условиями, законодательству),
- *технические* (технологические свойства товара, определяющие область его применения, надежность, долговечность, мощность и т.д.),
- экономические* (уровень расходов покупателя на приобретение, потребление и утилизацию товара, т.е. цена потребления),
- организационные* (система скидок, комплектность поставок, сроки и условия поставок и пр.).

ЛЕКЦИЯ 9. СИСТЕМНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

- 1. Система управления качеством продукции**
- 2. Схема механизма управления качеством продукции**
- 3. Классификация факторов, влияющих на качество продукции**
- 4. Сущность и специфика системы всеобщего менеджмента качества (TQM)**
- 5. Управление качеством на этапах жизненного цикла продукции**

Система управления качеством продукции – это совокупность управляющих органов и объектов управления, взаимодействующих с помощью материально-технических и информационных средств при управлении качеством продукции.

Целью управления является достижение требуемого уровня качества продукции.

Сущность всякого управления заключается в выработке управляющих решений и последующей реализации предусмотренных этими решениями управляющих воздействий на определенном объекте управления.

Под *управлением качеством продукции* следует понимать установление, обеспечение и поддержание оптимального уровня качества продукции при ее разработке, изготовлении, хранении, транспортировке, эксплуатации и потреблении.

Процессы управления в системе управления качеством в общем виде подразделяются на 2 группы:

- 1) переводящие систему производства на более высокий уровень, т.е. обеспечивающие создание и освоение продукции более высокого технического уровня и качества
- 2) поддерживающие систему производства в устойчивом состоянии и обеспечивающие выпуск освоенной продукции запланированного уровня качества.

Процесс управления качеством продукции в соответствии с общей теорией управления состоит из следующих операций:

- разработка программы управления, планирование повышения качества продукции;
- получение и анализ информации о состоянии любого объекта (изделия, процесса), влияющего на качество продукции;
- принятие решения по управлению качеством продукции и подготовка воздействия на объект;
- выдача управляющего воздействия;
- получение и анализ информации об изменениях в качестве объекта, которые были вызваны управляющими воздействиями.

В системе управления качеством продукции реализуется *принцип обратной связи*.

1

2.2. Схема механизма управления качеством продукции

Принципиальная схема механизма управления качеством продукции приведена на рис. 1.3:

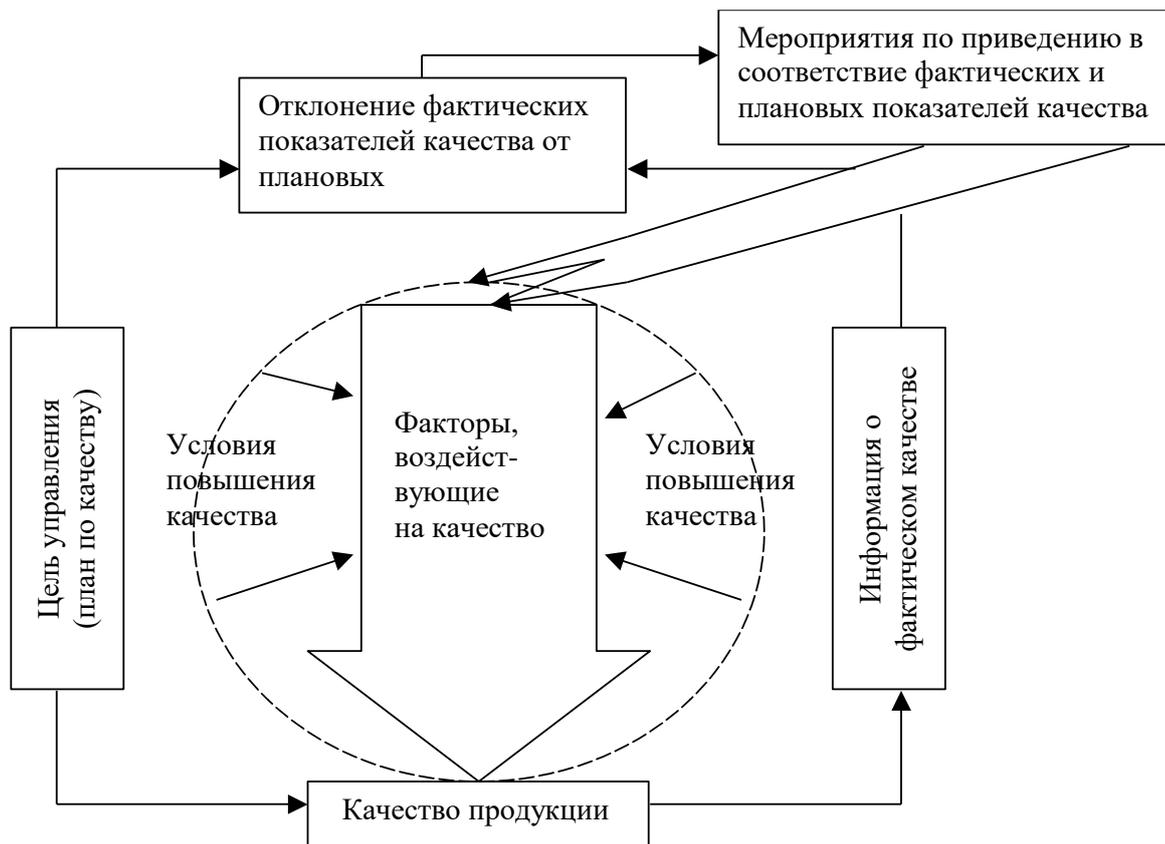


Рис.3. Принципиальная схема механизма управления качеством продукции

Под фактором повышения качества продукции понимается причина, конкретная движущая сила процесса создания продукции, способная улучшить один или несколько показателей качества продукции.

Под условием повышения качества продукции понимаются обстоятельства, обстановка, среда, в которых действует фактор.

Под мероприятием повышения качества продукции понимается действие или сумма действий, изменяющих фактор или условия, в которых действует фактор.

3. Классификация факторов, влияющих на качество продукции

Факторы, влияющие на качество продукции:

1. Технические:

- вид изготавливаемой продукции и серийность ее производства;
- состояние технической документации;
- качество технологического оборудования, оснастки, инструмента;
- состояние испытательного оборудования;
- качество средств измерений и контроля;
- качество исходных материалов, сырья, комплектующих.

2. Организационные:

- обеспеченность материалами, сырьем;
- техническое обслуживание оборудования, оснастки;
- планомерность и ритмичность работы;
- организация работ с поставщиками;
- организация информационного обеспечения;
- научная организация труда, культура производства;
- организация питания и отдыха.

3. Экономические:

- формы оплаты труда;

- величина заработной платы;
- премирование за высококачественный труд;
- удержания за брак;
- соотношения между качеством, ценой и себестоимостью продукции.

4. Социальные:

- состояние воспитательной работы;
- подбор, расстановка и перемещение кадров;
- организация учебы;
- проведение соревнований;
- взаимоотношения в коллективе;
- жилищно-бытовые условия;
- организация отдыха во внерабочее время.

4. Сущность и специфика системы всеобщего менеджмента качества (TQM)

Активная конкурентная борьба между товаропроизводителями инициировала конкурентные процессы в области систем управления качеством. В большинстве отраслей мировой экономики лидерами стали компании, использующие в своей деятельности систему всеобщего управления качеством TQM (Total Quality Management). Основой идеологии данной системы служат три положения:

- 1) высокое качество работы организации является важнейшим инструментом достижения ее целей;
- 2) высокое качество работы организации предполагает оптимальность использования всех видов ресурсов;
- 3) высокое качество работы организации достижимо лишь при условии ориентации действий всех подразделений и сотрудников на максимальное удовлетворение требований и ожиданий потребителя.

Главной целью системы TQM является достижение более высокого, по сравнению с фактически имеющимся, уровня качества выпускаемой предприятием продукции и осуществляемых им деловых процессов. Достижение этой цели предполагает обязательное соответствие параметров определенных носителей качества четырем иерархическим уровням качества.

5. Управление качеством на этапах жизненного цикла продукции

Качество определяется рядом его составляющих, образующих так называемую петлю качества. *Петля качества* – это замкнутая последовательность мер, определяющих качество товаров или процессов на этапах, начиная с исследования потребностей и рыночных возможностей, то есть с маркетинга, и заканчивается утилизацией продукта, отслужившего свой срок.



Рис. 3. Последовательность стадий жизненного цикла продукции

Деятельность по реализации основных функций системы менеджмента В соответствии со стандартами на системы управления качеством серии ИСО-9000 весь жизненный цикл продукта может быть разделен на 11 основных стадий, каждая из которых характеризуется собственной достаточно устойчивой спецификой и вследствие этого требует особых подходов к осуществлению управленческой деятельности в области качества.

По мере завершения жизненного цикла одного вида продукции объемы его продаж снижаются, в результате чего осваивается и выводится на рынок новый вид продукции, обладающий, как правило, более совершенными качественными характеристиками, но эволюционирующий по аналогичному закону.

Лекция 12. СЕРТИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

1. Сущность, формы и основные принципы сертификации. Структура и функции системы- сертификации.
2. Нормативно-методическая база процедур сертификации.
3. Международные стандарты систем качества серий ИСО-9000 и ИСО-14000.
4. Структура процесса сертификации.

Сертификация продукции – это *деятельность специально уполномоченных государственных органов и заинтересованных субъектов хозяйствования, направленная на подтверждение соответствия продукции, работ, услуг требованиям, установленным законодательными актами и стандартами в отношении данной продукции, работ, услуг.*

Основными целями сертификации являются:

1. обеспечение безопасности продукции для жизни, здоровья и имущества населения, а также охраны окружающей среды;

2. *подтверждение соответствия показателей качества продукции*, заявленной изготовителем или продавцом, требованиям действующих законодательных актов и стандартов;

3. *создание условий* для участия изготовителей и продавцов продукции в международной торговле и повышения конкурентоспособности продукции;

4. *защита рынка Республики Беларусь* от некачественной и небезопасной импортной продукции.

Обязательная сертификация распространяется на продукцию и услуги, которые могут угрожать жизни, здоровью и сохранности имущества их потребителей, а также способны нанести ущерб окружающей среде. *Добровольная сертификация* проводится в тех случаях, если строгое соблюдение требований существующих стандартов или другой нормативной документации на продукцию, услуги или процессы государством не предусмотрено, т.е. если стандарты или нормы не касаются требований безопасности и носят для предприятия добровольный характер,

Эффективность процедур сертификации обеспечивается выполнением ряда принципов, из которых основными являются следующие.

1. *Добровольность.*
2. *Бездискриминационность доступа.*
3. *Объективность оценок.*
4. *Конфиденциальность.*

Доказательность выполнения сертификационных требований.

Специализация органов по сертификации.

2. Структура и функции системы сертификации

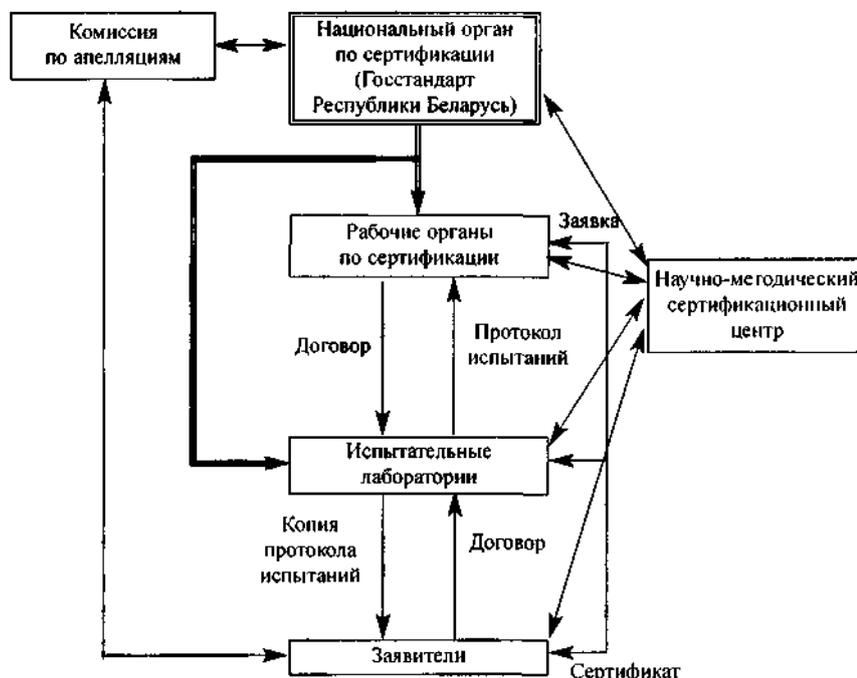


Рис. 1. Структура и схема взаимодействия участников национальной системы сертификации в Республике Беларусь

Национальный орган по сертификации (Госстандарт Республики Беларусь) является органом исполнительной власти, осуществляет общее руководство и координацию работы всей национальной системы сертификации.

Рабочие органы по сертификации — организации, непосредственно проводящие сертификацию соответствия заявленных объектов.

Испытательные лаборатории осуществляют конкретные виды испытаний сертифицируемых объектов и по их результатам оформляют соответствующие протоколы.

Научно-методический сертификационный центр (Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации).

Комиссия по апелляциям формируется на базе национального органа по сертификации для рассмотрения жалоб и решения спорных вопросов, возникших при проведении сертификационных процедур.

В зависимости от *сферы своего распространения* стандарты делятся на три основные категории:

1. *Государственные стандарты* (ГОСТы) — являются обязательными к применению всеми предприятиями, организациями и учреждениями, если деятельность последних подпадает под требования данных стандартов. *Отраслевые стандарты* (ОСТы) — распространяются на конкретную отрасль народного хозяйства и могут использоваться при проведении как обязательной, так и добровольной сертификации.

2. *Стандарты предприятий* (СТП) — устанавливают индивидуальные требования к методам и процессам, применяемым в испытательных лабораториях, органах по сертификации и аккредитации при проведении ими сертификационных процедур.

Структура процесса сертификации

1. *Этап заявки на сертификацию* начинается с выбора заявителем рабочего органа по сертификации, способного провести оценку соответствия интересующего его объекта.

2. Этап оценки соответствия имеет особенности в зависимости от характера объекта сертификации.

Применительно к продукции данный этап состоит из двух подэтапов:

1) отбор и идентификация образцов изделий;

2) испытания отобранных образцов.

3. Этап анализа результатов оценки соответствия заключается в рассмотрении результатов испытаний, экзамена или проверки системы качества в рабочем органе по сертификации.

4. Этап принятия решения по сертификации сопровождается выдачей сертификата соответствия заявителю или отказом в нем.

5. Этап инспекционного контроля за сертифицированным объектом реализуется органом, выдавшим сертификат, если это предусмотрено схемой сертификации.

ЛЕКЦИЯ 13. МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ КАЧЕСТВА НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ISO СЕРИИ 9000

1. Назначение, разработка, состав, структура стандартов

2. Основные этапы построения систем качества.

3. Модель системы качества

В конце 2000г. была введена в действие новая версия стандартов ISO серии 9000. Следует отметить, что стандарты постоянно актуализируются. Вместо обилия рекомендательных стандартов остались лишь несколько, из которых самыми важными являются:

Системной основой новой версии международных стандартов являются восемь принципов менеджмента качества:

1. Ориентация на потребителя;

2. Лидерство руководителя;
3. Вовлечение работников;
4. Процессный подход;
5. Системный подход к менеджменту;
6. Постоянное улучшение;
7. Принятие решений, основанное на фактах;
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Основные этапы построения систем качества.

1 этап	Принятие высшим руководством решения о создании СК согласно концепции и требованиям стандартов серии ИСО 9000
2 этап	Формирование рабочей комиссии и назначение ее руководителя
3 этап	Создание необходимого уровня осведомленности сотрудников предприятия по вопросам качества: ознакомление и изучение стандартов серии ИСО 9000
4 этап	Оценка фактического состояния предприятия и планирование деятельности по внедрению СК
5 этап	Документальное оформление системы
6 этап	Оперативное внедрение
7 этап	Организация внутреннего аудита СК
8 этап	Сертификация системы менеджмента качества

3. Модель системы качества

Понятие цикла Деминга не ограничивается только управлением качества продукции, а имеет отношение и к любой управленческой и бытовой деятельности. В его алгоритм входит последовательно выполнение четырех элементов, представленных на рисунке 1: Планируй (plan), выполняй действия (do carry), контролируй (check), корректируй (act).

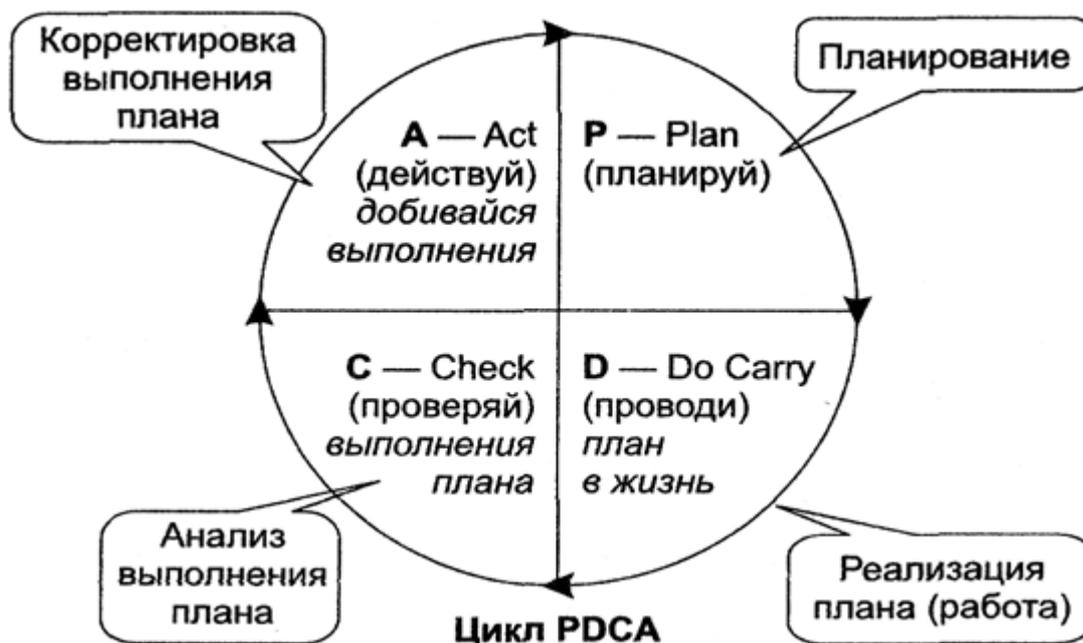


Рисунок 1 – Цикл Деминга

ЛЕКЦИЯ 14. ШТРИХОВОЕ КОДИРОВАНИЕ И МАРКИРОВКА ТОВАРОВ

1. Понятие штрихового кодирования

2. Виды маркировки товаров

Штриховой код - это последовательность расположенных по правилам определенной символики темных (штрихов) и светлых (пробелов) прямоугольных элементов различной ширины, которая обеспечивает представление символов данных в машиночитаемом виде. Данными могут быть как буквы и цифры, так и специальные графические и управляющие символы, используемые в программных и технических средствах обработки и передачи информации.

Код EAN-13 представлен на рис. 1.

Код страны местонахождения банка данных о штрихкоде указывается двумя или тремя цифрами. Коды некоторых стран представлены в табл. 1.



Рис. 1. Расшифровка штрих-кода EAN-13:

- код страны местонахождения банка данных о штрих-коде;
- код изготовителя;
- код товара;
- контрольное число.

2. Виды маркировки товаров

Маркировка - комплекс сведений в виде текста, отдельных графических, цветовых символов (условных обозначений) и их комбинаций, наносимых в зависимости от конкретных условий непосредственно на изделие, упаковку (тару), ярлык (бирку) или этикетку с целью информирования потребителей о свойствах предлагаемых им товаров.

В условиях рыночной экономики выделяют следующие основные виды маркировки:

- 1) потребительская маркировка;
- 2) маркировка знаками соответствия;
- 3) маркировка знаками-премиями или знаками-наградами;
- 4) экологическая маркировка (экомаркировка);
- 5) предупредительная маркировка.

Потребительская маркировка применяется для конкретных видов продукции.

Маркировка знаками соответствия применяется при необходимости информировать потребителя, что товар соответствует установленным требованиям.

Лекция 15. Управление качеством пищевых продуктов на основе ХАССП

Все производители пищевой продукции и предприятия общественного питания Таможенного союза обязаны внедрить и производить продукцию в соответствии с требованиями стандарта ХАССП (НАССР), согласно техническому регламенту Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», утвержденного Решением Комиссии Таможенного союза № 880 от 09.12.2011 г., глава 3, статья 10.

Для организации контроля качества пищевых продуктов на современном уровне многие компании сами разрабатывают систему контроля качества на базе ХАССП

(НАССР). Она строится на исследовании опасных факторов, по результатам которых определяются места контроля технологического процесса (критические точки контроля (ККТ) не только на конечном продукте, а по всей цепочке его производства.

Обновленный стандарт версии ИСО22000 2018 рассматривает более широко стандартные принципы НАССР, больше внимания уделено элементам риска, что позволяет шире посмотреть на всю цепочку, от поставок сырья, оборудования, упаковки до готового продукта.

ISO 22000 – это стандарт, имеющий название «системы управления безопасностью пищевых продуктов». Он был разработан Международной организацией по стандартизации ISO и опубликован в 2005 году.

Такие системы функционирует только тогда, когда существуют взаимосвязанные отношения между производителями продуктов питания, поставщиками, посредниками и клиентами. Сюда включается четкое понимание ответственности и контроля на всех уровнях создания и распределения продукции. Все это достигается благодаря внедрению системы ISO 22000.

СИСТЕМА ISO 22000 ВНЕДРЯЕТСЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ПРОИЗВОДЯЩИХ:

- продукты питания;
- пищевые ингредиенты;
- продукцию животноводства;
- упаковку для продуктов питания;
- оборудование;
- очищающие средства.

СТБ ИСО 22000:2006 И СТБ 1470-2012

Каждый из этих стандартов подтверждает наличие системы ХАССП на производстве. Однако СТБ ИСО 22000-2006 (идентичный международному стандарту ИСО 22000:2005) – стандарт более высокого уровня: он гармонизирует требования к предприятиям пищевой промышленности различных стран (вне зависимости от вида продукции), включает план ХАССП и программу предварительных условий (ППУ), а также учитывает требования по безопасности продукции крупнейших мировых торговых синдикатов. Он предназначен для организаций, которым требуется более концентрированная, согласованная и интегрированная система менеджмента безопасности пищевых продуктов, чем обычно требуется законом.

Сертификация системы менеджмента безопасности пищевых продуктов по стандарту СТБ ИСО 22000 позволяет повысить уровень удовлетворенности потребителей и их доверие к выпускаемой продукции, а также дает возможности выхода на новые рынки сбыта.



Рис 6 Знаки соответствия

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Материалы для проведения практических занятий
по дисциплине «Основы менеджмента и менеджмент качества»**

ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ТЕМАМ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1.

Оценка деловых качеств менеджера (специалиста): темперамента и характеристического поведения.

Экстраверт - человек общительный, любит компании, имеет много друзей, нуждается в людях чтобы поговорить с ними, не любит сам читать, учиться и работать. Он жаждет возбуждения, рискует, действует под влиянием момента, импульсивен. Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Интроверт спокоен, застенчив, предпочитает общению с людьми книгу. Планирует свои действия заранее. Серьезно относится к принятию решений, любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, не выходит из себя. Он несколько пессимистичен, высоко ценит эстетические нормы. Любые дела выполняет добросовестно, основательно.

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности.

Сангвиник. Быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. У него легко возникают и сменяются чувства, мимика богата, подвижная выразительная. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности у сангвиника вырабатывается поверхностность и непостоянство.

Холерик. Темперамент характеризуется эмоциональной неустойчивостью, действия порывисты. Он отличается повышенной возбудимостью, большой эмоциональностью. У людей с общественными интересами он проявляется в инициативности, энергии, принципиальности. Там, где нет богатства духовной жизни темперамент холерика проявляется отрицательно: в раздражительности, бурно протекающими эмоциональными реакциями.

Меланхолик. Реакции меланхолика часто не соответствуют силе раздражителя, особенно сильно у него внешнее торможение. Ему трудно долго над чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у него продолжительную тормозную реакцию. В нормальных условиях жизни меланхолик – человек глубокий, содержательный. При неблагоприятных условиях меланхолик может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного человека.

Флегматик. Новые формы поведения у флегматика вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обычно флегматик ровен и спокоен, он редко выходит из себя. В зависимости от условий, в одних случаях у флегматика могут возникнуть положительные черты: выдержка, глубина мыслей, в других – вялость и безучастность к окружающему, лень и безволие.

Внимательно прочитайте каждый вопрос и оцените, насколько то, что в этих вопросах утверждается, соответствует тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете и дайте по каждому вопросу ответ "да" или "нет".

Долго не раздумывайте. Отвечайте то, что первым придет в голову. Отвечайте как можно искренне.

Личностный опросник

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому чтобы "встряхнуться"?

2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить или утешить?

3. Вы человек беспечный?

4. Не находите ли Вы, что Вам очень трудно отвечать "нет"?
5. Не задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если Вы обещаете что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это Вам или нет)?
7. Часто ли у Вас бывает перемена настроения?
8. Обычно Вы говорите и поступаете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?
10. Сделали бы Вы почти все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, когда Вы хотите заговорить с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-либо, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли Вы обычно чтение книг встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть ?
17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у Вас иногда мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что все горит в руках, а иногда наоборот?
20. Предпочитаете ли Вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же ?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины ?
24. Все ли Ваши привычки хороши ?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании ?
26. Считаете ли Вы себя человеком чувствительным ?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым ?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, Вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше ?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей ?
30. Вы иногда сплетничаете ?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, что Вы предпочитаете: прочитать об этом в книге?
33. Бывает ли у Вас учащенное сердцебиение, в том случае если Вы волнуетесь?
34. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного внимания ?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи, в том случае если Вы волнуетесь ?
36. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом ?
38. Раздражительны ли Вы ?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действия ?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти ?
41. Вы ходите медленно и неторопливо ?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание, на работу ?
43. Часто ли Вам снятся кошмары ?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком ?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли ?
46. Вы бы чувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были

лишены широкого общения с людьми ?

47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком ?

48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые явно не нравятся Вам ?

49. Можете ли Вы сказать, что весьма уверенный в себе человек ?

50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи ?

51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки ?

52. Беспокоит ли Вас мысль, что Вы чем-то хуже других ?

53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию ?

54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь ?

55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье ?

56. Любите ли Вы подшучивать над другими ?

57. Страдаете ли Вы от бессоницы ?

Ключ к опроснику

Сначала начинаем рассчитывать показатели по шкале экстраверсии и интроверсии. Считаем, сколько положительных ответов на вопросы, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и отрицательных на вопросы: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Следующая шкала, по которой мы считаем очки - нервозность. Ее характеризуют положительные ответы на вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Шкала характеризует личность как эмоционально-психологически устойчивую или неустойчивую.



“Шкала откровенности”. Этой шкале соответствуют положительные ответы на вопросы: 6, 24, 36 и отрицательные на 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Задание 2. В общении у человека формируется одна из важнейших структур его социальной сущности - установка. Определите вашу личную социальную установку.

Внимательно читайте каждое утверждение. Если вы с ним согласны, ставьте - «да», если не согласны, ставьте - «нет».

1. Вы считаете, что самое главное в жизни - быть мастером своего дела.
2. Вы очень дорожите возможностью самостоятельного выбора решения.
3. Ваши знакомые считают вас властным человеком.
4. Вы считаете, что люди, которые не могут зарабатывать деньги, не стоят уважения.
5. Творческий труд для вас является наслаждением в жизни.
6. Основное стремление в вашей жизни - свобода.

7. Иметь власть над людьми - наиболее важная ценность.
8. Ваши друзья - самостоятельные в материальном отношении люди.
9. Вы хотите, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом.
10. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны.
11. Вы считаете, что самое важное для обеспечения власти - сила.
12. Вы уверены, что все можно купить.
13. Вы выбираете друзей по деловым качествам.
14. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми.
15. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется вашим требованиям.
16. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода.
17. Вам бывает не по себе без любимого дела.
18. Каждый должен обладать свободой в рамках закона.
19. Вам легко заставить людей делать то, что вы хотите.
20. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект.
21. Вас радует только отличный результат работы.
22. Самое главное в вашей жизни - свобода.
23. У вас есть способности руководить большим коллективом.
24. Заработок - ваша главная цель в жизни.
25. Любимое дело для вас важнее, чем власть и деньги.
26. Вам обычно удается отстоять право на свободу.
27. Вы испытываете потребность к власти и стремление руководить.
28. Вы согласны с тем, что «деньга не пахнут» и не важно, как они заработаны.
29. Вы работаете даже на отдыхе.
30. Ради свободы вы можете пожертвовать многим.
31. Вы предпочитаете быть главой семьи.
32. Вам трудно ограничить себя в деньгах.
33. Ваши друзья и знакомые ценят ваш профессионализм.
34. Люди, ущемляющие вашу свободу, вызывают у вас негодование.
35. Власть может заменить вам многие ценности.
36. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег.
37. Труд - наибольшая ценность для вас.
38. Вы уверенно чувствуете себя среди незнакомых людей.
39. Вы согласны ущемить свою свободу ради власти.
40. Наиболее сильное потрясение для вас - отсутствие денег.

ОЦЕНКА

1. Количество «Да» по пунктам 1,5,9,13,17,21,25,29,33,37 – это ориентация на труд.
2. Количество «да» по пунктам 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38 – это ориентация на свобод.
3. Количество «Да» по пунктам 3,7,11,15,19,23,27,31,35,39 – это ориентация на власть.
4. Количество «Да» по пунктам 4,8,12,16,20,24,28,32,36,40 – это ориентация на деньги.

Расположите выявленные ориентации на векторах «свобода - власть; труд - деньги».

Отложите на каждой прямой от центра количество подсчитанных баллов. Соедините полученные точки и вы получите плоскость, отражающую характер установки. Полученная модель и будет вашей личной социальной установкой.

Задание 3. Перед Вами оценочный лист, выполните следующие процедуры:

1. Оцените себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке, поставив соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все полученные точки - и вы получите свой личностный профиль.
2. Попросите своих коллег оценить Вас по этой же процедуре.
3. Сравните два профиля, и Вы получите информацию для размышления.

Оптимист								Пессимист
Внушает доверие								Вызывает недоверие
Понятный								Непонятный
Тактичный								Бестактный
Непринужденный								Скованный
Самостоятельный								Несамостоятельный
Уверенный в себе								Неуверенный в себе
Смелый								Робкий
Общительный								Замкнутый
Активный								Пассивные
Отзывчивый								Равнодушный
Доверчивый								Подозрительный
Уступчивый								Неуступчивый
Альтруист								Эгоист
Эрудированный								Ограниченный

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Определение социально-психологических показателей коллектива и разработка программы их совершенствования

Цель работы: Освоить методику тестирования как метода оценки социально-психологических показателей коллектива.

Задание 1. При помощи теста определить на примере своей группы уровень психологического развития коллектива. В процессе проведения занятия используется карточка экспертных оценок с распределением баллов по вариантам ответов (табл. 2.1).

Таблица 2.1 Карточка экспертных оценок

№ суждения	Все	Почти все	Большинство	Половина	Меньшинство	Почти никто	Никто
<i>баллы</i>	6	5	4	3	2	1	0
1							
...							
74							

Список суждений для определения социально-психологической самооценки коллектива (СПСК).

1. Свои слова подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.

5. Оказывают помощь новичкам и членам других коллективов.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с новичками и с членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют обязанности между собой.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Одному и тому же посвящают свой досуг.
19. Защищают друг друга.
20. Учитывают интересы новых членов коллектива и представителей других коллективов.
21. Взаимно заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны в работе своего коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил над решением стоящих перед коллективом задач.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. К новичкам, старым членам коллектива и представителям других коллективов предъявляют справедливые требования.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудачах товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других коллективов.
36. Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении общеколлективных задач.
37. Хорошо знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг к другу.
42. Не подчеркивают свои преимущества перед новичками и членами других коллективов.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Хорошо знают приемы и методы совместной работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные интересы ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.

51. Берут на себя руководство коллективом, если требуется.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качествам личности, необходимым для члена коллектива.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказаний.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга.

Таблица 2.2 Определение среднего балла социально-психологических показателей

№	показатели	Номера суждений	Ср. балл	Ср. балл с поправкой на достоверность
1	Ответственность	1,8,16,23,31,38,46,53,61,68		
2	Коллективизм	2,9,17,24,32,39,47,54,62,69		
3	Сплоченность	3,10,18,25,33,40,48,55,63,70		
4	Контактность	4,11,19,26,34,41,49,56,64,71		
5	Открытость	5,12,20,27,35,42,50,57,65,72		
6	Организованность	6,13,21,28,36,43,51,58,66,73		
7	Информированность	7,14,22,29,37,44,52,59,67,74		

Достоверность – ответы на вопросы 15,30,45,60.

Задание 2. На основании полученных результатов выполните анализ сильных и слабых показателей социально-психологического развития коллектива.

Задание 3. Разработать программу возможных путей самосовершенствования социально-психологического развития коллектива.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

Использование методов принятия управленческих решений.

Цель работы: проанализировать целесообразность применения различных методов в процессе принятия управленческих решений.

Содержание работы:

Задание 1. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик (табл. 3.1), которыми должен обладать менеджер. Выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления и проранжируйте их по степени важности. Обоснуйте свой выбор. Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Таблица 3.1 Основные управленческие навыки и характеристики

№ п/п	Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
		10 самых важных	Порядок важност и	10 самых важных	Порядок важност и	10 самых важных	Порядок важност и
	1	2	3	4	5	6	7
1	Построение команды						
2	Умение быть наставником						
3	Умение общаться						
4	Творческий потенциал						
5	Умение работать в условиях неопределенности						
6	Принятие решений						

	1	2	3	4	5	6	7
7	Делегирование полномочий						
8	Ориентированность на результат						
9	Умение генерировать идеи						
10	Влияние на других						
11	Умение обрабатывать информацию						
12	Инвестиционное «чутье»						
13	Умение быть лидером						
14	Умение обучаться						
15	Управление взаимоотношениями						
16	Решение проблем						
17	Ведение переговоров и дар убеждения						
18	Системное мышление						
19	Стратегический подход						
20	Искусство действовать						
21	Умение работать с другими						
22	Умение работать при ограниченности ресурсов						

Задание 2. Решить задачу «Директора».

Исходные данные:

Первый - 7 минут Второй - 9 минут Третий - 5 минут Четвертый - 15 минут Пятый - 4 минуты Шестой - 8 минут Седьмой - 10 минут Восьмой - 17 минут Девятый - 3 минуты Десятый - 5 минут Найти:

- А) самое короткое (минимальное) время; Б) время при исходной очередности;
- В) экономию времени.

Задание 3. Используя метод «паука» Вам необходимо принять решение на основе анализа двух альтернатив для выбора одной из них. Сущность проблемы:

- А) необходимо выбрать поставщика;
- Б) необходимо купить автомобиль;
- В) необходимо купить квартиру;
- Г) необходимо оценить конкурентоспособность фирм.

Задание 4. Предположим, что Ваша система управления (СУ) имеет 3 цели: Дерево целей может быть представлено в следующем виде.



Пути решения, средства достижения

Требуется проранжировать весь этот комплекс целей и подсистем в соответствии с важностью достижения целей СУ. Принять за базовую единицу измерения совокупности целей и подсистем 10 единиц. Определить весовые показатели коэффициентов взаимной полезности целей и подсистем и проранжировать их по степени важности для систем управления. Выполнить анализ в каких случаях целесообразно использовать экспертные методы в процессе принятия управленческих решений.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Оценка и анализ управленческих решений

Цель работы: Принятие управленческих решений в конкретных хозяйственных ситуациях с учетом разнообразных факторов.

Методические указания: *Выручка от реализации (V)* характеризует доход предприятия в денежной форме от реализации произведенной продукции, рассчитывается следующим образом:

Цена (ДЕ/шт.) x Объем реализации (шт.).

Переменные затраты (Z_v) — затраты, зависящие от объема производства ($Z_v = V_p - П_3$). К ним относятся затраты на покупку сырья, материалов, торговые издержки (например, комиссионные торговым агентам), заработную плату производственного персонала, затраты на складирование и транспортировку продукции и т.п. Удельные переменные затраты — это переменные затраты, связанные с производством единицы продукции.

Постоянные затраты (Z_n) — это затраты, которые не зависят существенно от объема выпуска, а зависят от производственной мощности предприятия. К ним относятся затраты на НИОКР, приобретение оборудования, амортизационные отчисления, затраты на прием

и увольнение кадров, лицензии, арендную плату и страхование, рекламу и сбыт и т.п. Как правило, они определяются и рассчитываются в виде общей суммы для предприятия.

Переменные и постоянные затраты формируют полную себестоимость изделия, являющуюся одной из основных характеристик оценки деятельности предприятия.

Покрытие затрат (P_3 — величина, которая получается после вычета переменных затрат из выручки от реализации (или удельных переменных затрат из цены). Величина покрытия затрат предназначена для покрытия постоянных затрат за определенный период (например, за год) ($P_3 = V_p - 3_v$). Эту величину необходимо максимизировать так, чтобы она была больше или равна сумме постоянных затрат и запланированной прибыли для предприятия.

Доля покрытия затрат ($D_{пз}$) — это относительная доля величины покрытия затрат в объеме выручки от реализации ($D_{пз} = P_3 / V_p$)

Показатель характеризует внутрипроизводственное соотношение между ценой и производительностью. Доля покрытия затрат показывает прибыльность каждого продукта. Оптимизация этого показателя возможна путем изменения ассортимента продукции, а также улучшения организационно-технологических условий производства.

Фактор цены ($\Phi_{ц}$) — это коэффициент, показывающий отдачу (результат) единицы переменных затрат ($\Phi_{ц} = V_f / 3_v$).

Точка безубыточности (BE) — такое состояние, когда полные затраты равны доходу, т.е. предприятие не получает прибыли, но и не несет убытков. Она показывает порог прибыльности отдельного продукта. Величина BE рассчитывается по формулам:

$$BE \text{ (шт.)} = 3_c / (Ц - 3_v) \text{ (шт.)}$$

Расчеты выполняются по каждому изделию отдельно.

Задание 1. Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства газонокосилки. Характеристика проектов дана в таблице.4.1

Таблица 4.1.

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса	1 200	5 000
Цена (ден.ед.)	10 000	10 000
Постоянные затраты, (ден.ед.)		
Затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
Обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
Общезаводские расходы	1 000 000	2 000 000
Затраты на реализацию	1 000 000	2 500 000
Переменные затраты на ед. продукции		
Сырье, основные материалы	2 000	2 500
Прочие материалы	1 000	800
Заработная плата рабочих	3 700	3 000
Энергия на технологические нужды	500	400

Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта производства газонокосилок.

Рекомендации к решению

Для оценки эффективности проектов использовать метод расчета точки безубыточности.

Задание 2. На предприятии рассматриваются три инновационных проекта. Два из них — Ин-1 и Ин-2 — связаны с совершенствованием производства продуктов, а третий — Ин-3 — предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие

проекты, представлены в табл.4.2.

Таблица 4.2

Показатели	Значения по продуктам		
	И-1	И-2	И-3
Цена ДЕ/шт.	80	100	150
Переменные затраты ДЕ/шт	60	70	100
Планируемый объем реализации, шт/год	5000	3000	1000
Покрытие затрат, ДЕ/шт.			
Доля покрытия затрат на штуку			
Выручка от реализации, тыс. ДЕ/год			
Переменные затраты, тыс. ДЕ/год			
Покрытие затрат, тыс. ДЕ/год			
Постоянные затраты, тыс. ДЕ/год	94	86	80
Прибыль или убыток, тыс. ДЕ/год			
Точка безубыточности, тыс. ДЕ/шт.			

1. Рассчитайте показатели и дополните таблицу данными. Проанализируйте инновационные проекты и дайте предложения по повышению их эффективности.

2. Ранжируйте проекты по критерию (показателю) покрытия затрат:

первый вариант — на штуку, ДЕ/шт;

второй вариант — на объем реализации, тыс. ДЕ/год.

Для оценки проектов следует ли связывать расчет покрытия затрат с анализом точки безубыточности?

3. Проверьте целесообразность понижения цены на продукт по проекту И-3 на 10%, чтобы достичь точки безубыточности.

4. При увеличении выручки от реализации продукта проекта И-1 на 15%, а переменных затрат на 10% в год, изменится ли и как величина прибыли (в тыс. ДЕ в год) от реализации этого продукта?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Организация, менеджеры и эффективное управление

Цель работы: ознакомиться с понятием организация, изучить общие характеристики организации, описать и проанализировать внутренние и внешние переменные организации.

Контрольные вопросы.

1. Дайте определение понятия «организация».
2. Опишите общие характеристики внешней среды организации.
3. Назовите внутренние и внешние переменные организации.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные методы управления.

Задание 1. Выберите сложную организацию, которую достаточно хорошо знаете, и конкретизируйте такие общие характеристики.

- ресурсы;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное разделение труда;
- вертикальное разделение труда;
- необходимость управления.

Задание 2. На примере известной Вам организации (например, Брестский государственный технический университет) опишите и проанализируйте особенности, возможности и перспективы:

А) следующих элементов внутренней среды организации:

- 1) цели организации;
- 2) структура организации;
- 3) задачи;
- 4) технология;
- 5) работники организации;
- 6) взаимосвязь всех вышеперечисленных элементов.

Б) следующих элементов среды прямого воздействия на организацию:

- 1) поставщики;
- 2) законы и государственные органы;
- 3) потребители и конкуренты.

В) следующих элементов среды косвенного воздействия на организацию:

- 1) технология;
- 2) состояние экономики;
- 3) социокультурные факторы и отношения с местным населением;
- 4) политические факторы.

Задание 3. Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в выбранной Вами организации.



Задание 4. Разработать программу применения экономических, организационных, административных, социально-психологических методов в процессе управления выбранной Вами фирмой для решения следующих ситуаций:

	Ситуация	Метод	Обоснование метода
1.	Повышение производительности и качества выполняемых работ		
2.	Снижение текучести кадров		
3.	Ввод в производство нового вида продукции		
4.	Улучшение уровня обслуживания покупателей		
5.	Повышение заинтересованности покупателей		

Разработать алгоритм, блок-схему реализации программ и методов управления. Выполнить анализ эффективности принятых решений.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

Планирование и организация как функция менеджмента

Цель работы: ознакомиться с функциями планирование и организация, основными типами организационной структуры управления и правилами ее проектирования и совершенствования, а так же развить способности к самостоятельной работе по формированию организационных структур управления предприятием.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какова роль функции планирования и организации в управлении?
3. Дайте краткую характеристику планирования как функции управления, принципов планирования.
4. Дайте определение понятию « Организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.
5. Какие типы бюрократических и органических структур вы знаете?
6. Какие типы организационных структур наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?
7. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования ОСУ управления.
8. По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры управления.

Задание 1. Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу.

Сравнительный признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Назначение			
Субъект			
Горизонт планирования			
Широта планирования			
Диапазон планирования			
Источник информации			

Задание 2. Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты занесите в таблицу.

Различия между стратегическим и текущим планированием

Аспект планирования	Виды планирования	
	оперативное	стратегическое
Объект рассмотрения		
Цели		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		

Задание 3. Изучите схематическое изображение видов организационных структур управления (ОСУ).

Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- небольшая мастерская по ремонту обуви;
- НИИ прикладных нанотехнологий;
- туристическое бюро (численность персонала — 40 человек);
- компания — производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

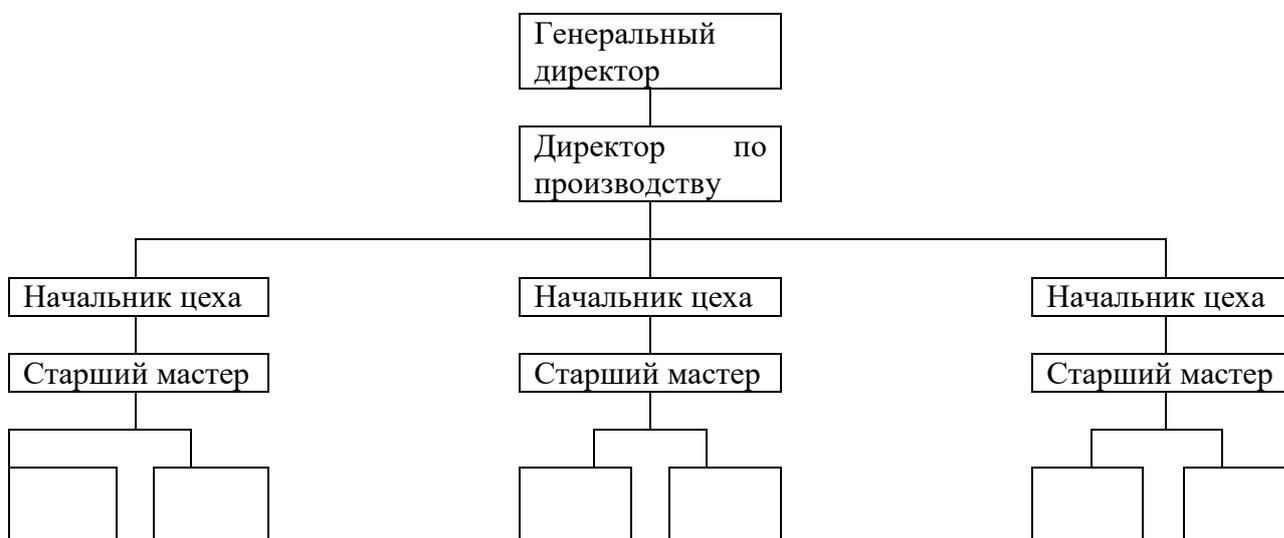


Рис.1 Схема линейной структуры управления



Рис.2 Схема функциональной структуры управления

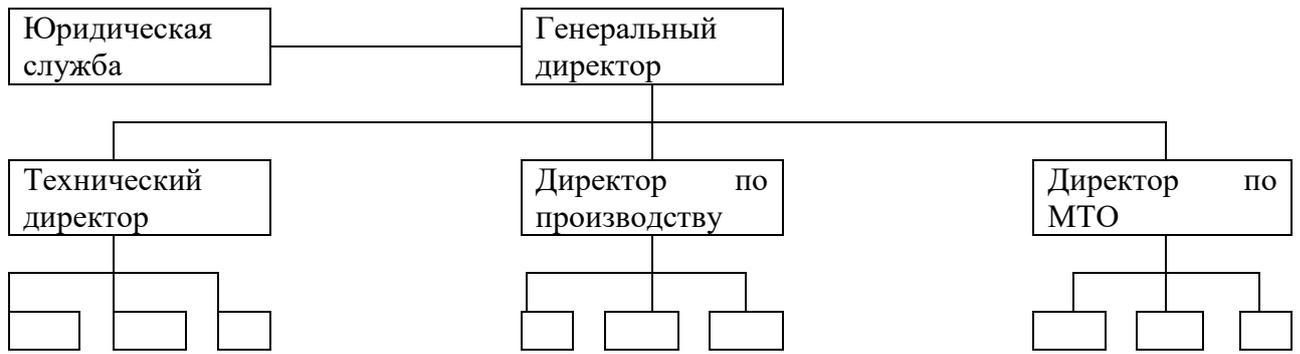


Рис. 3 Схема линейно-функциональной структуры управления



Рис. 4 Схема матричной структуры управления

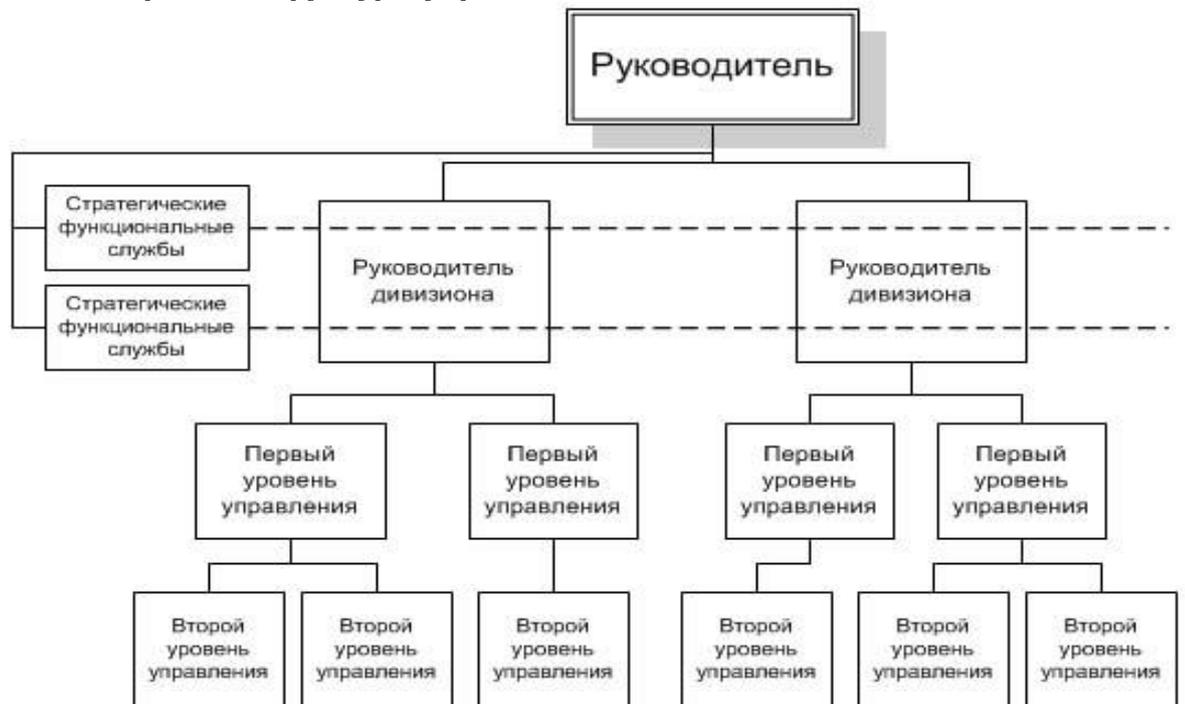


Рис. 5 Схема дивизиональной структуры управления

Задание 5. Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленных ниже ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация 1. В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

Ситуация 2. В небольшой компании «Суперсбыт» вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел, сбыта. В каждом из отделов занято по два сотрудника. Руководство предприятия постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: они постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела бездельничают. Кроме того, функции двух отделов пересекаются, что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов.

Ситуация 3. В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго — 16 человек, третьего — 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

Ситуация 4. Компания «Ландшафт» (сфера деятельности — ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из маленькой фирмы в компанию, состоящую из 60 человек. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

Задание 6. Разработайте ОСУ для своего предприятия по следующему алгоритму:

1. Определите состав и содержание основных функций, которые должны выполнять сотрудники предприятия;
2. Определите степень централизации и децентрализации функций;
3. Определите необходимое количество звеньев ОСУ: задайте подчиненность между звеньями (количество уровней управления);
4. Определите примерное количество сотрудников каждого подразделения;
5. Нарисуйте схему ОСУ.

Данные:

Руководство ООО:

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ГИ-главный инженер

ЗК – заместитель директора по коммерции.

ГБ –главный бухгалтер

ЗК-СБ –заместитель директора по кадрам и социально-бытовым вопросам.

В состав МПО «Прмсвязь» имеются следующие цехи: ремонтно-механический, ремонтно-строительный, инструментальный, механический, по выпуску электростанций, печатных плат, транспортный, по выпуску продукции производственно-технического назначения, лакокрасочных покрытий, товаров народного потребления. Отделы: планово-экономический, ОТиЗ, бухгалтерия, главного конструктора, главного технолога, кадров, материально-технического снабжения, экологии и охраны окружающей среды и др. Обслуживающие организации: фирменный магазин «Мэта», детский сад, здравпункт, летний оздоровительный лагерь.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

Мотивация и контроль как функция менеджмента.

Цель работы: изучить основные методы стимулирования работников на предприятии.

Методические указания: Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Различные теории мотивации психологического и организационно-экономического направлений можно разделить на две группы:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.);

Задание 1. Изучив основные теории мотивации труда, дайте им сравнительную характеристику. Результаты занесите в таблицу.

Таблица 7.1 Сравнительная характеристика основных теорий мотивации

Теории		Основные мотивации	Основные недостатки
Содержательные теории	Пирамида потребностей А. Маслоу		
	Теория потребностей Д. Мак-Клелланда		
	Двухфакторная модель Ф. Герцберга		
	Теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера		
Процессуальные теории	Теория ожиданий В. Врума		
	Теория справедливости Д. Адамса		
	Модель Портера-Лоулера		
	Теория усиления В.Ф. Скиннера		

Задание 2. Изучите, каким образом иерархия потребностей А. Маслоу может служить ориентиром при понимании поведения людей, его мотивов и использоваться менеджером. Заполните таблицу.

Группы потребностей	Характеристика поведения людей при данной группе потребностей	Подходы к управлению (заполняет студент)
Физиологические	Люди почти не интересуются содержанием работы, концентрируют внимание на оплате и условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.д.	(например: необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не были слишком тяжелыми.)
Безопасности	Люди стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Оценивают свою работу с точки зрения обеспечения их стабильного существования в будущем. Стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям.	
Принадлежность	Человек смотрит на работу как на принадлежность к коллективу, как на	

и причастности	и возможность установить дружеские отношения со всеми коллегами.	
Признания и самоутверждения	Желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, а также получать признания со стороны окружающих. Люди стремятся к лидерскому положению или к положению признанного авторитета при решении определенных задач.	
Самовыражения	Люди открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.	

Задание 3. Назовите по пять наиболее важных мотиватора, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц:

- Квалифицированного рабочего
- Вас в группе
- Офис-менеджера
- Специалиста (врача, юриста, преподавателя)
- Неквалифицированного работника.

Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Заполните таблицу

Лица (объект)	Мотиваторы	Мотивационная теория	Методы воздействия

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

Формирование трудового коллектива

Цель работы: закрепить знания по особенностям формирования трудового коллектива, адаптации работников на предприятии и основам повышения квалификации работниками.

Под потребностью в кадрах понимают количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач в организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении. Один из методов определения потребности в кадрах заключается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени). Формула расчета общей потребности в кадрах имеет следующий вид:

$$ОПК = (Q_i * t_i) / (НРВ * 60) * ПВ$$

Где Q_i - количество рабочих операций i в плановом периоде; t_i - затраты времени на единицу продукции i , мин; $НРВ$ - нормативное рабочее время планового периода, ч; $ПВ$ - потери времени с учетом перерывов, отпусков, болезни.

Задание 1. Определите, какое количество персонала потребуется для изготовления 360 единиц продукции, если известно, что время на изготовление одной детали 13 мин. Одна смена длится 7,5 часа. Потери не связанные непосредственно с изготовлением детали (смазка станка, установка заготовки, и т. п.) - 20%. Коэффициент потерь (непроизводственные потери по вине работника) – 1,2.

Задание 2. По представленным в таблице данным определите, кто из двух кандидатов наиболее подходит на должность руководителя.

№	Качества личности	Значи	Иванов	Сидоров
---	-------------------	-------	--------	---------

п/п		мость	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Способность организовать и планировать труд	0,25			+							+
2	Профессиональная компетентность	0,15					+				+	
3	Степень ответственности за выполняемую работу	0,15		+							+	
4	Контактность и коммуникабельность	0,15		+								+
5	Способность и нововведения	0,20				+				+		
6	Трудолюбие и работоспособность	0,10				+				+		

Дополнительные сведения:

1. Иванов – образование высшее, возраст – 35 лет, стаж работы – 10 лет.

2. Сидоров – образование высшее, возраст – 37 лет, стаж работы – 18 лет.

Коэффициент профессиональной перспективы находится по формуле:

$$K = [O(1+C/4+B/18)] / 6$$

Где: **O** – оценка уровня образования (высшее = 1); **C** – стаж работы; **B** – возраст.

Задание 3. Выбор кандидатуры руководителя подразделения (задача о лидере)

Предлагаемая методика подбора кандидата на должность руководителя подразделения (бригады, начальника отдела, старосты группы и т.п.) позволяет с максимальной объективностью выбрать из состава коллектива личность с наиболее выраженными качествами лидера. В качестве экспертов в такой процедуре принимают участие все члены коллектива (бригады, отдела, учебной группы и т.д.). В результате обработки первичных данных учитывается ранг эксперта, что исключает возможность выбора кандидатуры по механическому признаку, т.е. в результате набора максимального количества голосов. В целях исключения влияния на мнение экспертов субъективных факторов обработка результатов может проводиться незаинтересованным специалистом, а так как не представляет особых трудностей, то в качестве такого может быть привлечен любой инженерно-технический работник.

Освоение методики рекомендуется провести на примере выбора кандидатуры старосты группы. В этом случае последовательность выполнения работы следующая:

- студенты заполняют анкету произвольной формы, в которой указывают 3-7 возможных на их взгляд претендентов на кандидатуру старосты группы;
- составляется первая матрица взаимных оценок экспертов;
- составляется вторая и последующие матрицы взаимных оценок экспертов до тех пор, пока не стабилизируются оценки экспертов, т.е. порядок распределения кандидатов останется неизменным по сравнению с предыдущими;
- объявляются результаты.

Пример

оформления работы и результатов вычисления оценок экспертов

Анкета

выбора кандидатуры старосты группы

Ф.И.О. эксперта СЕРЕГИН А.К.

Кого назвал:

1 Павлова О.П.

2.Иванова Н.К.

3.Шемякина А.С.

4.Лукашевич К.Л.

5.Денисюка Л.И.

Таблица 1 Первая матрица взаимных оценок экспертов

№ п/п	Кто назвал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1-ая оценка	место
1	Павлов О.П.	1	1			1	1	1		1	1	7	3
2	Иванов Н.К.	1	1	1	1	1	1			1	1	8	1
3	Шемякин А.С.		1	1		1	1	1	1	1	1	8	2
4	Лукашевич К.Л.	1	1	1	1		1	1	1			7	4
5	Денисюк Л.И.	1	1		1	1	1		1			6	5
6	Серегин А.К.	1		1						1		3	7
7	Яковук А.Д.			1						1	1	3	8
8	Максимов П.П.				1							1	10
9	Леонов М.И.				1			1	1			3	9
10	Базан Л.П.					1		1	1		1	4	6
Итого:		5	50										

Условия проверки:

- сумма оценок по столбцам должна, равняться первоначально принятому количеству кандидатов (в примере их количество равно 5);
- сумма первой оценки должна равняться произведению количества экспертов на количество принятых кандидатов (в примере $10 \times 5 = 50$);
- сумма второй и последующих оценок должна равняться сумме оценок, в предыдущей матрице, умноженной на принятое количество кандидатов.

Исходя из оценок кандидатур, включенных в первую матрицу, заполняется вторая матрица, вместо 1-го голоса за кандидатуру ячейки заполняются количественной оценкой кандидатуры.

Таблица 2. Вторая матрица взаимных оценок экспертов

№ п/п	Кто назвал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1-ая оценка	место
1	Павлов О.П.	7	8			6	3	3		3	4	34	4
2	Иванов Н.К.	7	8	8	7	6	3			3	4	46	1
3	Шемякин А.С.		8	8		6	3	3	1	3	4	36	3
4	Лукашевич К.Л.	7	8	8	7		3	3	1			37	2
5	Денисюк Л.И.	7	8		7	6	3		1			32	5
6	Серегин А.К.	7		8						3		18	6
7	Яковук А.Д.			8						3	4	15	7
8	Максимов П.П.				7							7	10
9	Леонов М.И.				7			3	1			11	9
10	Базан Л.П.					6		3	1		4	14	8
Итого:		5	250										

Третья и последующие матрицы взаимных оценок заполняются аналогично второй матрице до тех пор, пока распределение мест не стабилизируется.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9
Стиль управления

Цель работы:изучить основные формы и методы управления коллективом и отдельной личностью. Приобрести знание о личности руководителя. Проанализировать и оценить свой стиль управления.

Тест 1. Стиль управления

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как вы бы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «Р» (редко), «Н» (никогда). Прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н.

1. Вероятно, всегда был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Поддерживал бы высокий ритм работы.
15. Давал бы работникам возможность работать с «развязанными руками».
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как по средник.
17. Утопал бы в деталях.
18. Представлял бы группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решал бы что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Давал бы членам группы конкретное задание.
26. Вносил бы изменения.
27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснить свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои дела (мои цели) пошли бы им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь сначала с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

ОБРАБОТКА ТЕСТА

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19,30,34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые вы отметили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые

вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).

4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень вашей направленности на людей.

8. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень вашей направленности на задачу (на план).

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей – 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.

2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

Тест 2. Взаимодействие

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по 5-балльной шкале:

- нет, так не бывает — 1 балл;
- как правило, не бывает — 2 балла;
- трудно сказать — 3 балла;
- как правило, бывает — 4 балла;
- да, так всегда бывает — 5 баллов.

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того, чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я, по большей части, признаю.

10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразительный.

14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.

17. Ясно выражаю свои мысли.

18. Признаюсь, что не все знаю о проблеме.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как если бы они были моими.

21. Всегда представляю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом.

23. Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен со мной, ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
26. Использую все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу возможность, как облегчить другим поддержку моих идей.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю получить другим слово при обсуждении проблемы.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слово.

ОБРАБОТКА ТЕСТА

- Сложите балльные оценки по утверждениям 1,3,5,7,9, 11, 14,16, 18,20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма «А».
- Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19,21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма «Б».

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Если сумма «А» превышает более чем на 10 баллов сумму «Б», то большая часть людей считает вас демократом. Если же сумма «Б» на 10 и более баллов превышает сумму «А», то вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

Задание

- Сравните результаты вашей оценки по данному тесту с результатами оценки по предыдущему тесту.
- Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам:

Демократ	Организатор
Пессимист	Диктатор

- Сделайте для себя педагогические выводы.

Тест 3. Неэффективный руководитель

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

- Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
- Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.
- Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.
- Вам приходится делать много дел одновременно.

5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
 6. Вам приходится работать по 10-14 часов в сутки.
 7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.
 8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
 9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.
 10. Стараетесь, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.
 11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.
 12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват.
 13. Чувствуете себя орудием в руках других людей.
 14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.
 15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.
 16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать.
 17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжения руководителя.
 18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.
 19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться».
 20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается.
- Подсчитайте ответы «да» и «нет».
- Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да». Вы можете считать свое управление достаточно эффективным, если дали не менее 15 ответов «нет».

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

Руководитель как организационный лидер

Цель работы: изучить какими качествами должен обладать лидер, в чем отличие формального лидера от неформального.

Задание 1. Подумайте и определите, в каких ситуациях, по вашему мнению, оправдано использование авторитарного, либерального и демократического стилей. Заполните таблицу

<i>Стиль управления</i>	<i>Характер деятельности предприятия или подразделения</i>	<i>Особенности коллектива</i>

Задание 2. Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления

Сопоставление стилей управления

<i>Параметр взаимодействия</i>	<i>Характер взаимодействия в зависимости от стиля</i>		
	<i>Либеральный</i>	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и			

подчинённым			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчинёнными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля над деятельностью подчинённых			
Эмоциональная удовлетворённость исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношения между членами коллектива			
Степень предоставления самостоятельности подчинённым			
Отношение руководителя к новому			
Участие подчинённых в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчинённым и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

Задание 3. Стили управления, представленные в управленческой решётке, характеризуют шесть поведенческих элементов: инициативность, работа с информацией, пропаганда взглядов и высказывание убеждений, разрешение конфликтов, принятие решений, критика. В таблице 3 диагностируйте стиль управления по данным элементам. При этом имейте в виду, что каждое утверждение соответствует какому-то одному стилю управления, и повторения стилей исключаются.

Таблица 3 Поведенческие элементы стилей управления

<i>Поведенческий элемент</i>	<i>Стиль управления</i>
<i>Инициативность</i>	
Руководитель затрачивает ровно столько усилий, сколько требует конкретная ситуация	
Руководитель предпринимает те действия, которые помогают другим	
Руководитель стремится поддерживать равномерный темп деятельности	
Руководитель побуждает себя и подчинённых к более энергичным действиям	
Руководитель предпринимает энергичные усилия, направленные на достижение цели, а подчинённые с энтузиазмом его поддерживают	
<i>Информированность</i>	
Руководитель обходится теми фактами и их интерпретацией, которые получает от подчинённых	
Руководитель собирает информацию и проверяет её достоверность, поощряя при этом подчинённых, высказывающих своё мнение, и	

стремится найти истину	
Руководитель исследует факты и убеждения подчинённых для того, чтобы контролировать ситуацию	
Руководитель ищет факты, убеждения и позиции, которые свидетельствуют о том, что всё в порядке, и не склонен бросать вызов другим	
Руководитель воспринимает происходящее как само собой разумеющееся, проверяя факты только в случае возникновения видимых разногласий	
<i>Защита своего мнения</i>	
Руководитель избегает занимать чью-либо сторону и старается не раскрывать свою позицию, а выражает её лишь в том случае, когда об этом спросят	
Руководитель выражает мнение, не делая окончательных выводов, а взгляды других воспринимает критически	
Руководитель учитывает мнения других, хотя и не без оговорок	
Руководитель защищает своё мнение и представление, отрицая взгляды других людей	
Руководитель считает важным выражать свои тревоги и убеждения и, откликаясь на более здравые суждения, может изменить свою точку зрения	
<i>Разрешение конфликтных ситуаций</i>	
При возникновении конфликта руководитель пытается определить причины, породившие его, и устранить их	
Руководитель сохраняет нейтралитет и стремится к невмешательству в конфликтную ситуацию	
Руководитель избегает конфликтных ситуаций, а когда они возникают, сглаживает острые углы во имя единства коллектива	
Если конфликт возникает, то руководитель занимает такую позицию, которая устраивает всех остальных	
При возникновении конфликтной ситуации руководитель пресекает её и заставляет не сомневаться в преимуществах своей точки зрения	
<i>Принятие решений</i>	
Руководитель предоставляет право другим принимать решения	
Руководитель стремится к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений в коллективе и поощряет членов коллектива принимать самостоятельные решения, когда это возможно	
Руководитель придаёт важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчинёнными	
Руководитель стремится к принятию Эффективных решений, с которыми согласны все остальные	
Руководитель принимает решение только сам и редко поддаётся влиянию других	
<i>Критический анализ</i>	
Руководитель избегает обратной связи с подчинёнными	
Руководитель поощряет обратную связь в целях повышения эффективности деятельности	
При наличии положительных результатов руководитель поощряет	

подчинённых, но избегает отрицательной обратной связи	
Руководитель даёт неформальные или косвенные оценки информации в части совершенствования работы	
Руководитель обращает внимание подчинённых на недостатки или их неспособность справиться с конкретным заданием	

Задание 4. Делегирование полномочий – один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако делегировать подчинённым целесообразно далеко не все функции. Определите, что руководитель организации может делегировать подчинённым полностью, что – частично, а что не должен делегировать. Поставьте знак «+» в соответствующей графе. Одновременно в этих графах отметьте, кому следует делегировать полномочия: руководителям среднего звена – РСЗ или подчинённым – П.

Целесообразность делегирования отдельных функций подчинённым

<i>Функция</i>	<i>Что следует делегировать и кому</i>		<i>Что нельзя делегировать</i>
	<i>полностью</i>	<i>частично</i>	
Определение политики организации			
Установление долгосрочных целей			
Установление среднесрочных целей			
Установление краткосрочных целей			
Задачи особой важности			
Срочные дела			
Текущие дела			
Решения, предполагающие большой риск			
Решения, требующие специальных знаний, например правовых			
Контроль над работой подчинённых			

Дайте подробные пояснения вашим вариантам делегирования полномочий.

Задание 5. В процессе делегирования полномочий работники могут оказывать сопротивление и возражать против возложения на них новых функций. При этом могут выдвигаться различные причины как объективного, так и субъективного характера.

Основные причины сопротивления работников при возложении на них новых функций

<i>Основная причина сопротивления</i>	<i>Возможные пути нейтрализации причин</i>
Достаточная загруженность уже имеющимися обязанностями	
Отсутствие достаточных стимулов для принятия новых обязанностей	
Опасение не справиться с новыми функциями	
Новые функции предполагают наличие новых знаний, которых пока недостаточно	
Новые функции работнику кажутся малопривлекательными	
Работнику кажется, что новые функции снижают возможности карьерного роста	

Поясните, должен ли руководитель принимать во внимание доводы подчинённых? К чему может привести то обстоятельство, если руководитель не примет эти доводы?

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Материалы итоговой аттестации по дисциплине

«Основы менеджмента и менеджмент качества»

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Основные этапы развития менеджмента.
2. Школа научного управления
3. Классическая (административная) школа управления
4. Школа человеческих отношений в управлении
5. Количественная школа управления.
6. Процессный подход к управлению.
7. Ситуационный подход к управлению.
8. Определение и сущность менеджмента.
9. Виды и уровни менеджмента.
10. Суть управленческой деятельности.
11. Определение и виды организаций
12. Общие характеристики организаций
13. Внутренние переменные организации
14. Внешние переменные организации
15. Понятие организационной структуры управления. Виды организационных структур
16. Структуры управления их преимущества и недостатки.
17. Построение организационной структуры управления.
18. Понятие функций управления их сущность и взаимосвязь.
19. Понятие и сущность методов управления.
20. Функция планирования. Виды планов.
21. Сущность функции организации.
22. Основные элементы функции организации.
23. Содержательные теории мотивации
24. Процессуальные теории мотивации
25. Функция контроль.
26. Лидерство и лидерские способности руководителя
27. Классические стили руководства и классификация типов руководителей.
28. Управленческая решетка Р.Блейка и Д.Моутон.
29. Коммуникации в менеджменте.
30. Природа и сущность управленческих решений. Виды управленческих решений.
31. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.
32. Методы и стили принятия управленческих решений.
33. Сущность и понятия конфликта.
34. Виды конфликтов.
35. Методы разрешения конфликтных ситуаций.
36. Категории персонала
37. Профессиональная пригодность персонала.
38. Службы управления персоналом.
39. Отбор кандидатов и повышение квалификации.
40. Виды и методы оценки персонала. Аттестация кадров.
41. Документы регламентирующие управление персоналом в организации.
42. Этапы развития систем управления качеством.
43. Конкурентоспособность, качество и себестоимость.
44. Оценка конкурентоспособности. Управление качеством как фактор успеха предприятия в конкурентной борьбе.
45. Система управления качеством продукции. Схема механизма управления качеством продукции.
46. Классификация факторов, влияющих на качество продукции.
47. Сущность и специфика системы всеобщего менеджмента качества (TQM).

48. Управление качеством на этапах жизненного цикла продукции
49. Процесс управления качеством
50. Функции , методы управления качеством
51. Типовая организация работы служб качества отечественных предприятий.
52. Сущность, формы и основные принципы сертификации. Структура и функции системы сертификации.
53. Международные стандарты систем качества серий ИСО-9000 и ИСО-14000.
54. Порядок проведения сертификацию Порядок продления срока действия сертификата
55. Сущность и основные понятия экологического менеджмента
56. Экологические службы предприятия.
57. Экологический маркетинг
58. Маркетинговый механизм управления охраной окружающей среды.
59. Системы экологического менеджмента
60. Экологическая политика предприятия.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

**Учебно-программная документация образовательной программы высшего
образования**

(учебная программа по дисциплине «Основы менеджмента и менеджмент качества»)

№ 1
2023

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

М.В.Нерода

23.06. 2023

Регистрационный № УД-23-1-204/у2

Основы менеджмента и менеджмент качества

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для специальности: 1-33 01 07 «Природоохранная деятельность»

2023

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта для специальности 1-33 01 07 «Природоохранная деятельность» и учебного плана учреждения образования "Брестский государственный технический университет" по специальности 1-33 01 07 «Природоохранная деятельность»

СОСТАВИТЕЛЬ:

А.В.Хилькович, ст.преподаватель кафедры менеджмента.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Хилькович А.Г. директор ООО «Анна Транс»

Проровский А.Г., заведующий кафедрой мировой экономики маркетинга и инвестиций учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента
Заведующий кафедрой
(протокол № 10 от 19.06 2023);

И.М.Гарчук

Методической комиссией факультета инженерных систем и экологии
Председатель методической комиссии
(протокол № 7 от 20.06 2023);

В.Г.Новосельцев

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 6 от 23.06 2023)

Методический совет А.И. Сердюк

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Задачи, решаемые сегодня на производстве, требуют более высокого уровня организационно – управленческой работы, деловитости и оперативности во всех уровнях и звеньях управления, улучшения стиля и методов руководства. Осуществление этих задач возможно при резком повышении качества и эффективности управленческого труда.

Изучение дисциплины способствует выполнению требований образовательного стандарта по специальности 1-33 01 07 специальности «Природоохранная деятельность».

Изучение курса «Основы менеджмента и менеджмент качества» является важной составной частью подготовки специалиста, которому в практической деятельности необходимо принимать решения, связанные с улучшением экономической обстановки, порядка и организованности в управленческой деятельности и на производстве – неперемного условия выполнения планов развития производственно – хозяйственной деятельности предприятий.

Задачи, решаемые сегодня на производстве, требуют более высокого уровня организационно – управленческой работы, деловитости и оперативности во всех уровнях и звеньях управления, улучшения стиля и методов руководства. Осуществление этих задач возможно при резком повышении качества и эффективности управленческого труда.

Целью преподавания дисциплины является изучение принципов, методов, функций управления коллективом и возможность их применения в современных условиях.

Основными задачами изучения дисциплины является изучение теоретических основ управления, методов использования этих основ с учетом качества и развития рыночных отношений в хозяйственной деятельности промышленных предприятий

Требования к компетентности специалиста.

Освоение образовательных программ по специальности 1-33 01 07 "Природоохранная деятельность" должно обеспечить формирование следующих групп компетенций:

академических компетенций, включающих знания и умения по изученным учебным дисциплинам, умение учиться;

социально-личностных компетенций, включающих культурно-ценностные ориентации, знание идеологических, нравственных ценностей общества и государства и умение следовать им;

профессиональных компетенций, включающих способность решать задачи, разрабатывать планы и обеспечивать их выполнение в избранной сфере профессиональной деятельности.

Требования к академическим компетенциям специалиста. Специалист должен:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.
- АК-5. Быть способным порождать новые идеи.
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

Требования к социально-личностным компетенциям специалиста Специалист должен:

- СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

- СЛК-4. Владеть навыками здоровьесбережения.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

Требования к профессиональным компетенциям специалиста. Специалист должен:
Производственная деятельность

- ПК-1. Анализировать показания производственного процесса, потребления материальных и энергетических ресурсов, создавать и поддерживать условия для соответствия технологических режимов требованиям нормативных правовых актов и технических нормативных правовых актов, регламентирующих производственную деятельность.
- ПК-2. В составе группы специалистов принимать участие в разработке и внедрении ресурсосберегающих технологий, планов и программ.
- ПК-3. Вести государственную статистическую отчетность в области охраны окружающей среды и природоохранной деятельности.
- ПК-4. Осуществлять контроль за соблюдением эффективного использования природных ресурсов.
- ПК-5. Осуществлять контроль за соблюдением лимитов допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросов сточных вод и лимитов размещения отходов производства.
- ПК-6. Разрабатывать и внедрять мероприятия по обращению с отходами производства, минимизации выбросов и сбросов загрязняющих веществ.
- ПК-7. Осуществлять контроль за обращением с опасными веществами и отходами производства.
- ПК-8. Осуществлять мониторинг и измерение основных характеристик технологических операций, которые оказывают (могут оказать) значительное воздействие на окружающую среду.
- ПК-9. Выявлять экологические аспекты и воздействия деятельности структурных подразделений и предприятия на окружающую среду.
- ПК-10. Производить оценку значимости экологических аспектов, разрабатывать целевые и плановые экологические показатели, программы управления окружающей средой.
- ПК-11. Разрабатывать экологическую политику организации, документацию системы экологического управления окружающей средой организации.
- ПК-12. Разрабатывать мероприятия по внедрению, функционированию и совершенствованию системы управления окружающей средой.
- ПК-13. Проводить внутренний аудит системы управления окружающей средой.
- ПК-14. Разрабатывать планы и осуществлять подготовку к действиям в условиях аварийных и чрезвычайных ситуаций.
- ПК-15. Разрабатывать мероприятия по внедрению системы менеджмента качества и интегрированных систем менеджмента.

Организационно-управленческая деятельность

- ПК-16. Анализировать юридическую литературу и трудовое законодательство в области охраны окружающей среды.
- ПК-17. Планировать и организовывать деятельность структурного подразделения и организации в области охраны окружающей среды.
- ПК-18. Организовывать работу по созданию и обеспечению функционирования системы управления окружающей средой организации.
- ПК-19. Организовывать работу по внедрению в организации государственного и международных экологических стандартов и получению экологических сертификатов на продукцию и производство.

- ПК-20. Организовывать и проводить внутренний экологический аудит организации.
- ПК-21. Организовывать информирование персонала и общественности об экологической деятельности организации.
- ПК-22. Проводить обучение, инструктаж и проверку знаний в области охраны окружающей среды и природопользования различных категорий персонала организации.
- ПК-23. Анализировать и оценивать тенденции развития техники и технологии.
- ПК-24. Владеть основами и принципами управления с учетом технических, экономических и человеческого факторов.

Научно-исследовательская деятельность

- ПК-25. Использовать современные достижения науки и передовых технологий в области природопользования и охраны окружающей среды.
- ПК-26. Планировать и осуществлять научные исследования в области природопользования и охраны окружающей среды.
- ПК-27. Выбирать методы анализа и обработки данных, анализировать и представлять результаты научных исследований.
- ПК-28. Представлять результаты исследований в виде отчетов и публикаций, проводить семинары, конференции.

Экспертно-аналитическая и контрольно-ревизионная деятельность

- ПК-29. Производить оценку результатов экологической деятельности.
- ПК-30. Осуществлять экологическую экспертизу проектов.
- ПК-31. Проводить экологический мониторинг объектов окружающей среды и обобщать его результаты.
- ПК-32. Оценивать рекреационный потенциал территорий с природоохранной и экономической точки зрения.
- ПК-33. Проводить анализ жизненного цикла продукции.
- ПК-34. Проводить экологическую экспертизу технической документации предприятий по соблюдению требований нормативных правовых и технических нормативных правовых актов в области охраны окружающей среды.

Инновационная деятельность

- ПК-35. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по технике и технологиям защиты окружающей среды, инновационным технологиям, проектам и решениям.
- ПК-36. Разрабатывать планы и программы организации инновационной деятельности в организации касающиеся вопросов охраны окружающей среды.
- ПК-37. Проводить технико-экономическое обоснование инновационных проектов в области охраны окружающей среды.

Форма получения высшего образования – дневная.

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
1-33 01 07	Природоохранная	3	5	114	3	68	34		34			Зч, От; К

Коммуникации в менеджменте. Природа и сущность управленческих решений. Виды управленческих решений. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений. Методы и стили принятия решений в менеджменте.

1.1.11. Управление конфликтами в организации

Сущность и понятие конфликта. Теории конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Типы конфликтов. Методы разрешения конфликтных ситуаций.

1.1.12. Управление персоналом организации.

Категории персонала. Профессиональная пригодность. Службы управления персоналом. Отбор кандидатов и повышение квалификации. Виды и методы оценки персонала. Аттестация кадров. Документы регламентирующие управление персоналом в организации.

1.1.13. Сущность и основные понятия экологического менеджмента. Экологические службы предприятия. Экологический маркетинг. Маркетинговый механизм управления охраной окружающей среды.

1.1.14. Конкурентоспособность, качество, себестоимость.

Основные понятия и определения конкурентоспособность, качество и себестоимость. Оценка конкурентоспособности. Управление качеством как фактор успеха предприятия в конкурентной борьбе. Система управления качеством продукции. Схема механизма управления качеством продукции. Классификация факторов, влияющих на качество продукции. Управление качеством на этапах жизненного цикла продукции
Концепция экологического менеджмента

1.1.15. Основные этапы развития систем качества

Основные этапы развития систем качества. Международный опыт управления качеством. Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества. Процесс управления качеством. Функции, методы управления качеством. Структура цикла управления качеством продукции предприятия. Современный подход к структурной организации систем управления качеством.

1.1.16. Сертификация, система стандартов ИСО.

Сущность, формы и основные принципы сертификации. Структура и функции системы- сертификации. Нормативно-методическая база процедур сертификации. Международные стандарты систем качества серий ИСО-9000 и ИСО-14000. Общие сведения о системе стандартов.

1.1.17. Системы экологического менеджмента. Основные принципы и элементы системы экологического менеджмента. Экологическая политика предприятия. Экологическая сертификация. Сертификат системы управления окружающей средой.

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

1.2.1. История развития теории и практики менеджмента

История менеджмента. Основные этапы и стадии развития менеджмента. Школа научного управления. Административная (классическая) школа менеджмента. Школа человеческих отношений и ее развитие. Эмпирическая школа управления и школа социальных систем. Современные подходы к управлению торговой организацией.

1.2.2. Сущность и содержание менеджмента

Определение и сущность менеджмента. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Основные черты и многозначность менеджмента как профессиональной сферы деятельности, науки, искусства. Содержание менеджмента. Виды и уровни менеджмента. Характеристика деятельности и ролей менеджера. Суть управленческой деятельности. Особенности управленческого труда.

1.2.3. Организация как объект менеджмента

Определение и виды организаций. Общие характеристики организаций. Закономерности и принципы управления. Основные положения теории систем. Понятие

«система». Классификация систем. Свойства систем. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда организации. Жизненный цикл организации.

1.2.4. Организационная структура управления предприятием.

Понятие организационной структуры. Элементы организационной структуры. Виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки. Построение организационных структур.

1.2.5. Основные методы и функции менеджмента

Понятие функции управления, их сущность и взаимосвязь. Понятие и сущность методов управления. Организационно-административный метод управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления. Самоуправление.

1.2.6. Организация и планирование как функция менеджмента

Сущность и основные элементы функции организации в менеджменте. Основные элементы функции организации. Значение и принципы планирования. Типы и виды планов. Миссия и цели предприятия.

1.2.7. Функция контроль

Сущность и задачи контроля в системе управления. Составляющие процесса контроля и уровни его применения в торговых организациях. Типы контроля. Этапы контроля. Характеристики эффективного контроля торговых организаций.

1.2.8. Функция мотивации

Общая характеристика мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Особенности процесса мотивации и стимулирования труда.

1.2.9. Стили руководства трудовым коллективом и их особенности

Лидерство и лидерские способности руководителя. Осуществление стратегического лидерства. Классические стили руководства и классификация типов руководителей. Решетка менеджмента Роберта Блейка и Джейн Моутон.

1.2.10. Коммуникации и принятие управленческих решений в менеджменте

Коммуникации в менеджменте. Природа и сущность управленческих решений. Виды управленческих решений. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений. Методы и стили принятия решений в менеджменте.

1.2.11. Управление конфликтами в организации

Сущность и понятие конфликта. Теории конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Типы конфликтов. Методы разрешения конфликтных ситуаций.

1.2.12. Управление персоналом организации.

Категории персонала. Профессиональная пригодность. Службы управления персоналом. Отбор кандидатов и повышение квалификации. Виды и методы оценки персонала. Аттестация кадров. Документы регламентирующие управление персоналом в организации.

1.2.13. Сущность и основные понятия экологического менеджмента. Экологические службы предприятия. Экологический маркетинг. Маркетинговый механизм управления охраной окружающей среды.

1.2.14. Конкурентоспособность, качество, себестоимость.

Основные понятия и определения конкурентоспособность, качество и себестоимость. Оценка конкурентоспособности. Система управления качеством продукции. Классификация факторов, влияющих на качество продукции. Управление качеством на этапах жизненного цикла продукции

1.2.15. Основные этапы развития систем качества

Основные этапы развития систем качества. Международный опыт управления качеством. Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества. Процесс управления качеством. Функции, методы управления качеством.

1.2.16. Сертификация, система стандартов ИСО.

Сущность, формы и основные принципы сертификации. Структура и функции системы- сертификации. Нормативно-методическая база процедур сертификации. Международные стандарты систем качества серий ИСО-9000 и ИСО-14000. Общие сведения о системе стандартов.

1.2.17. Системы экологического менеджмента. Основные принципы и элементы системы экологического менеджмента. Экологическая политика предприятия. Экологическая сертификация. Сертификат системы управления окружающей средой.

3.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для дневной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	5-й семестр	34		34		46	Зч, От
1.	История развития теории и практики менеджмента	2		2			Зч, От; Т
2.	Сущность и содержание менеджмента	2		2		2	Зч, От, Т
3.	Организация как объект менеджмента	2		2		2	Зч, От
4.	Организационная структура управления предприятием	2		2		2	Зч, От; К
5.	Основные методы и функции менеджмента	2		2		2	Зч, От, Т
6.	Организация и планирование как функция менеджмента	2		2		4	Зч, От, Т
7.	Контроль и регулирование как функция менеджмента	2		2		4	Зч, От
8.	Мотивация в системе менеджмента	2		2		4	Зч, От; К
9.	Стили руководства трудовым коллективом и их особенности	2		2		4	Зч, От; Т
10.	Коммуникации и принятие управленческих решений в менеджменте	2		2		4	Зч, От; К
11	Персонал организации. Виды и методы оценки персонала. Аттестация кадров.	2		2		4	Зч, От; Т
12	Управление конфликтами в организации.	2		2		4	Зч, От; Т
13	Сущность и основные понятия экологического менеджмента.	2		2		2	Зч, От; К
14	Конкурентоспособность, качество, себестоимость.	4		2		2	Зч, От; К
15	Основные этапы развития систем качества.	2		2		2	Зч, От; К
16	Сертификация, система стандартов ИСО.	2		2		2	Зч, От; К
17	Системы экологического менеджмента.	2		2		2	Зч, От; К
	Итого	34		34		46	

Примечание: Зч – зачет; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты. К- Коллоквиумы рефераты.

4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1. Основная литература

1. Виханский О.С. Менеджмент/ О.В.Виханский, А.И.Наумов. _ Москва: ИНФРА-М. 2016.-656с.
 2. Гайнутдинов Э.М. Менеджмент. Гриф Министерства образования: учебное пособие/ Э.М.Гайнутдинов. -Минск: Вышэйшая школа.2019.-239с.
 3. Глухов В.В. Менеджмент для экономических специальностей / В.В.Глухов. – Спб.: Питер Пресс.2017. – 600с.
 4. Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие / В.Д.Грибов. – М.: КноРус. 2020. – 224с.
 5. Володько В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф.Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне. 2016. – 303с.
 6. Гричик, В. В. Экология и рациональное природопользование : учеб. пособие / В. В. Гричик, Л. В. Камлюк, Г. А. Семенюк. – Минск : БГУ, 2013. – 207 с.
 7. Карпенко, Е.М. Менеджмент качества: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент» учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / Е.М. Карпенко, С.Ю. Комков. – Минск: ИВЦ Минфина, 2007. – 208 с.
 8. Сертификация продукции и услуг в Республике Беларусь: практическое пособие / В.Ф. Королюк [и др.]. – Минск: Дикта, 2008. – 347 с.
 9. Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
 10. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 10-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2014. –412 с.
 11. Брасс, А.А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды: учебное пособие: [для студентов, магистрантов, слушателей систем переподготовки и повышения квалификации, практических работников] / А. А. Брасс. – Минск: Мисанта, 2018. – 514 с
- Дополнительная литература

1. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент.-М., ИНФРА-М, 2008г. - 240с.
2. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
3. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
4. Димов, Ю.В. Метрология, стандартизация и сертификация: учебник для студентов вузов, обуч. по направлениям подготовки бакалавров и магистров, и дипломированных специалистов в области техники и технологии / Ю.В. Димов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 463 с.
5. Качество. Стандартизация и сертификация в АПК / Н.Ф. Прокопенко, В.Г. Гусаков, П.В. Расторгуев [и др.]; под ред Н.Ф. Прокопенко. – Минск.: Бел НИИАЭ, 2000. – 241 с.
6. Сапего, И.И. Технология хранения и переработки сельскохозяйственной продукции. / И.И. Сапего, С.И. Веренич, Т.Б. Рошко.– Минск: БГЭУ, 2004.
7. Управление качеством: Учебно-методический комплекс / А.Л.Ходенков; И.П. Лубчинская; Минск: Изд-во МИУ, 2010. - 365 с.

4.2. Перечень пособий, методических указаний

1. А.В.Хилькович; Методические указания для выполнения практических работ по дисциплине «Основы и системы менеджмента» для специальности «Природоохранная деятельность» УО «Брестский государственный технический университет». – Брест: УО БрГТУ, 2013. – 64 с.

4.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. Коллоквиумы.
2. Доклады на конференциях.
3. Тесты.
4. Контрольные работы.
5. Рефераты.
6. Публикации статей, докладов.
7. Отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой.
8. Зачет.

4.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Самостоятельная работа студентов в рамках изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента и менеджмент качества» осуществляется в виде:

– систематизации и закрепления полученных теоретических знаний посредством использования электронных информационных ресурсов: электронных учебно-методических комплексов, учебно-методических материалов (конспекты лекций, презентации, основная и дополнительная литература, другие источники информации, рекомендуемые слушателям для самостоятельного изучения), а также возможности доступа для каждого обучающегося к библиотечным фондам;

– формирования практических навыков студентов путем выполнения практических заданий, решения производственных и управленческих ситуаций, выступлениям на круглых столах, тематических дискуссиях, подготовки рефератов и т.д.;

– формирования самостоятельности мышления путем подготовки и определения сфер и направлений использования полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студентов являются:

– уровень и полнота освоения учебного материала;

– умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач;

– обоснованность и четкость изложения ответов по темам, определенным для самостоятельного изучения студентов;

– умение показать, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;

– умение студента активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;

– оформление отчетного материала в соответствии с требованиями, определенными локальными нормативными актами.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована на основе изданных учебно-методических материалов по отдельным темам дисциплины, конспекта лекций, а также соответствующих методических рекомендаций по их изучению.

При этом основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

– первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;

– ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;

– изучение текстовых материалов (учебников, учебно-методических рекомендаций, дополнительной литературы);

- изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- конспектирование учебной литературы;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- решение задач;
- подготовка к практическим занятиям и их выполнение с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, доклады, контрольные работы, и т.п.);
- подготовка и выполнение курсовой работы;
- подготовка к экзамену.

Перечень тем самостоятельной работы

- Тема 1. История развития теории и практики менеджмента Литература: О-1-3,6; Д-1-5.
- Тема 2. Сущность и содержание менеджмента. Литература: О-1-3,; Д-1-7.11
- Тема 3. Организация как объект менеджмента. Литература: О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 4. Организационная структура управления предприятием. О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 5. Основные методы и функции менеджмента. Литература: О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 6. Организация и планирование как функция менеджмента. О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 7. Функция контроль. О-1-3,6-8; Д-1,3-7-10.
- Тема 8. Функция мотивации. О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 9. Стили руководства трудовым коллективом и их особенности. О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 10. Управленческие решения как продукт управленческого труда. Литература: О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 11. Управление конфликтами в организации Литература: О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 12. Управление персоналом организации Литература: О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 13. Сущность и основные понятия экологического менеджмента. О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 14. Конкурентоспособность, качество, себестоимость. О-1-3,6-8; Д-1,3-7.
- Тема 15. Основные этапы развития систем качества. О-1-5,6-10; Д-1,3-7.
- Основные этапы развития систем качества. Международный опыт управления качеством. Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества. Процесс управления качеством. Функции, методы управления качеством. Структура цикла управления качеством продукции предприятия. Современный подход к структурной организации систем управления качеством.
- Тема 16. Сертификация, система стандартов ИСО. О-1-5,6-10; Д-1,3-7.
- Тема 17. Системы экологического менеджмента. О-1-5,6-10; Д-1,3-7.