

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Брестский государственный технический университет
Кафедра менеджмента и маркетинга

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ
по дисциплине „Основы менеджмента”
для слушателей ИПКиПК и студентов заочной формы обучения
БГТУ

Брест 2001

УДК 338.24 (072)

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов экономических специальностей

Составители: ~~Гадзук А.П., кандидат технических наук~~
~~Мешайкина Е.А., доктор философских наук~~
Мешайкина Е.А., кандидат экономических наук

ВВЕДЕНИЕ

Целью дисциплины „Основы менеджмента” является изучение:

- сущности понятий организация и менеджмент;
- основных задач и особенностей работы менеджера;
- элементов внутренней и внешней среды организации, их взаимосвязи;
- функций и методов управления;

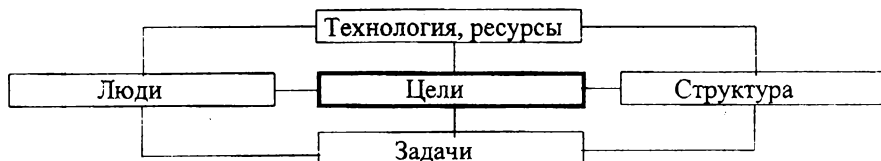
К рассмотрению предлагаются вопросы, связанные с планирование персонала и созданием эффективного коллектива, управлением рисками, социальной ответственностью и этикой управления, факторами, влияющими на успех менеджера. Обучающиеся получают знания, необходимые для осуществления как общего процесса управления организацией, так и для реализации функций планирования и принятия решений, организации, руководства и контроля.



Тема 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.

Организация - это группа людей, взаимодействующих между собой упорядоченным и скоординированным образом, на основе определенных правил и процедур для достижения установленных целей.

Внутренняя среда организации.



Цель - это конкретное конечное состояние отдельной характеристики организации или желаемый результат, достижение которых является для нее желательным и на реализацию которых направлена ее деятельность.

Задача - это предписанная работа, ее часть или серия работ, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не конкретному работнику, а его должности.

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

Люди. В управлении существует три основных аспекта данной переменной:

- поведение отдельных людей,
- поведение людей в группах (формальных и неформальных),
- характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

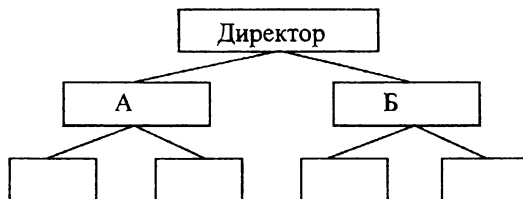
Сотрудники организации анализируются по следующим характеристикам: способности; предрасположенность, одаренность; потребности; ожидания, которые люди формируют относительно результатов своего поведения; восприятие; отношение, точка зрения; ценности.

Организационная структура управления - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. Состоит из следующих элементов:

- *звенья или отделы* - структурные подразделения или отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или их часть;
- *уровни управления* - совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией;
- *горизонтальные (между звеньями) и вертикальные (между уровнями) связи.*

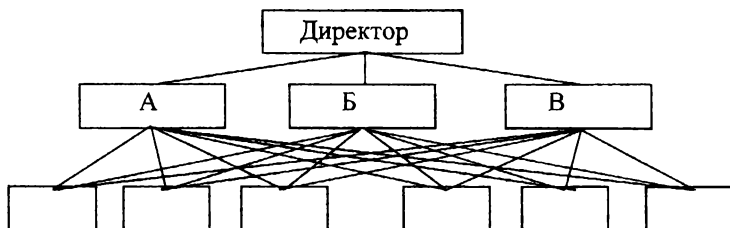
Основные типы структур управления:

1. Линейная организационная структура управления.



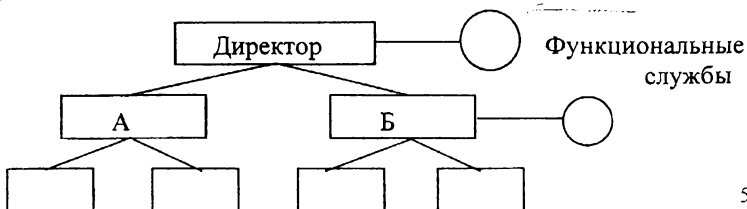
Преимущества	Недостатки
1. Единство и четкость распорядительства. 2. Согласованность действий исполнителей. 3. Простота управления. 4. Четко выраженная ответственность. 5. Оперативность в принятии решений. 6. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.	1. Высокие требования к руководителю. 2. Перегрузка информацией, большое количество контактов с подчиненными. 3. Затруднительные связи между инстанциями. 4. Концентрация власти в управляющей верхушке.

2. Функциональная организационная структура управления.



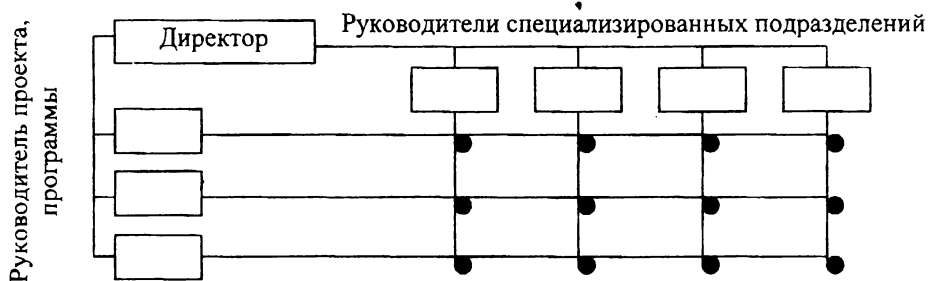
Преимущества	Недостатки
1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций. 2. Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. 3. Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов. 4. Исключение дублирования управленческих функций. 5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	1. Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач „своих” подразделений. 2. Трудность поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами. 3. Длительность процедур принятия решений. 4. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения. 5. Двойное подчинение для исполнителей.

3. Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления.



Преимущества	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.	1. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия между подразделениями по горизонтали.
2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.	2. Недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение в его реализации, как правило, не участвует.
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов.	3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

4. Матричная организационная структура управления.



Преимущества	Недостатки
1. Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации.	1. Сложная структура соподчинения.
2. Повышение творческой активности административно-управленческого персонала.	2. Возможность нездорового соперничества между руководителями программ.
3. Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности.	3. Необходимость постоянного контроля за соотношением сил между задачами управления по отдельным целям.
4. Увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления.	4. Трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.
5. Усиление контроля за решением отдельных задач программы.	
6. Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня за счет делегирования определенной части полномочий.	
7. Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.	

Внешняя среда организаций. Включает две группы факторов:

1) *силы прямого воздействия*, непосредственно влияющие на операции организации и испытывающие на себе прямое же влияние операций организации:

- поставщики материалов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;
- законы и органы государственного регулирования;
- потребители продукции организации;
- конкуренты.

2) *силы косвенного воздействия*, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но тем не менее сказываются на них:

- технология и возможности ее развития;
- общее состояние экономики;
- социокультурные факторы;
- политические факторы;
- взаимоотношения с местными сообществами.

Внешняя среда анализируется по следующим характеристикам:

- *сложность*, т.е. число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;
- *подвижность*, т.е. скорость, с которой происходят изменения;
- *неопределенность*, зависящая от количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также от степени уверенности в этой информации.

Концепция жизненного цикла организации. Вся деятельность организации проходит следующие фазы:

1. *Рождение.* Главная цель - 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.



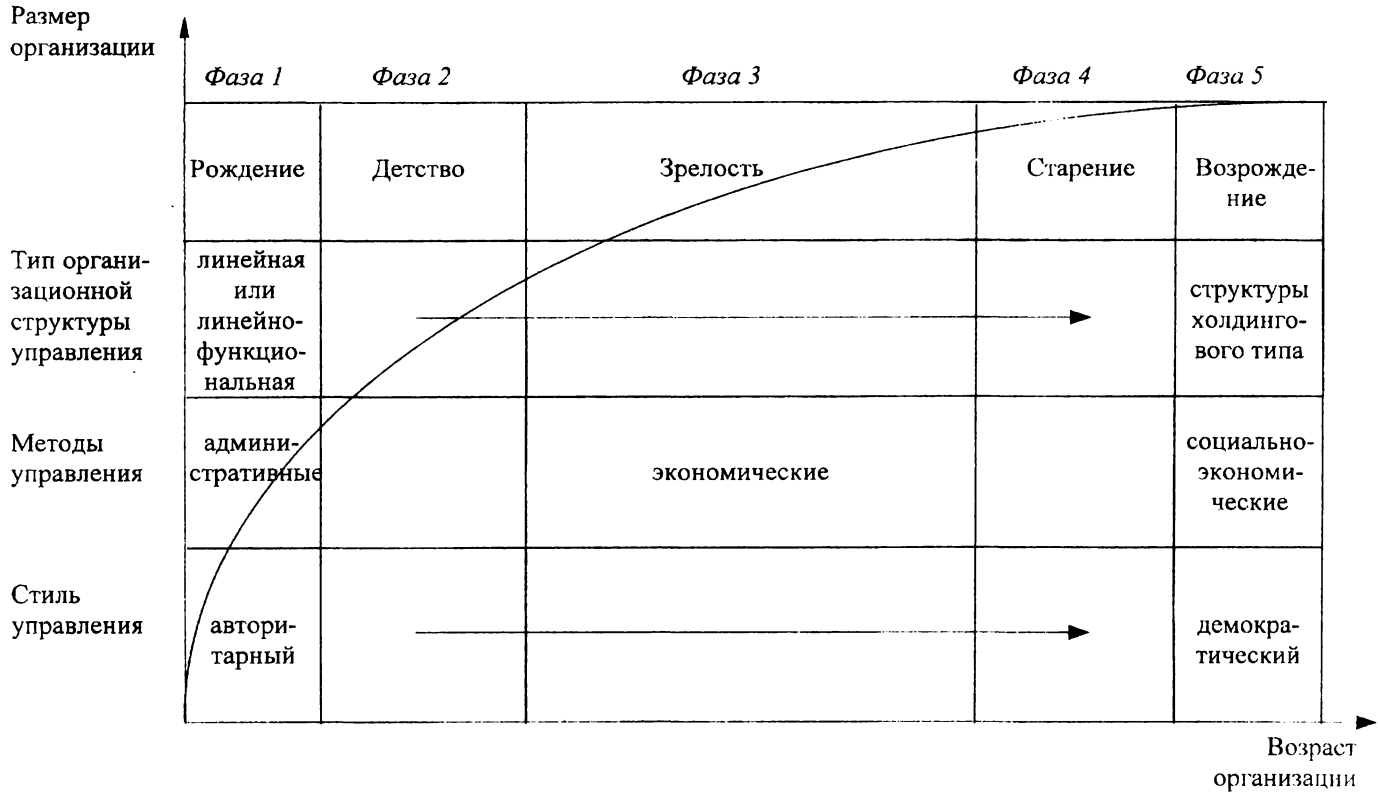
Тема 2. МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Менеджмент - это управленческий процесс, направленный на использование ресурсов организации (человеческих, финансовых, физических и информационных) и осуществляемый для достижения целей организации рациональным и эффективным образом. Это:

- совокупность принципов, методов и форм управления организацией, направленных на повышение ее эффективности и получение прибыли;
- умение добиваться целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Менеджер - это тот, кто прежде всего отвечает за реализацию процесса управления. Это руководитель организации или ее подразделений, владеющий методами и средствами управления коллективом, отвечающий за принятие оперативных, текущих и стратегических решений.

Жизненный цикл организации.



Уровни менеджмента:

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. *Управление среднего звена.* Отвечают за реализацию политики и планов, разработанных на высшем уровне, наблюдают и координируют деятельность менеджеров низшего уровня.

3. *Управление низового или первого звена.* Наблюдают и координируют работу исполнителей, не имеют в подчинении других руководителей.

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;

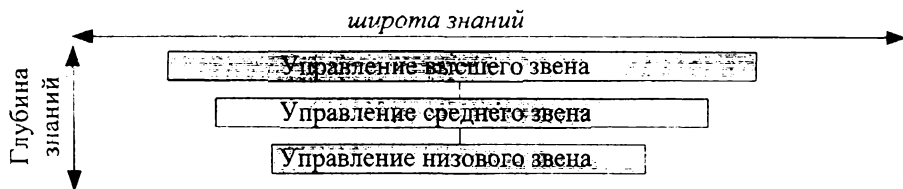
2) *общественные или межличностные*, т.е. способность к сотрудничеству с другими людьми и группами, к их пониманию и мотивированию;

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.

Зависимость значимости вида умений от уровня менеджмента

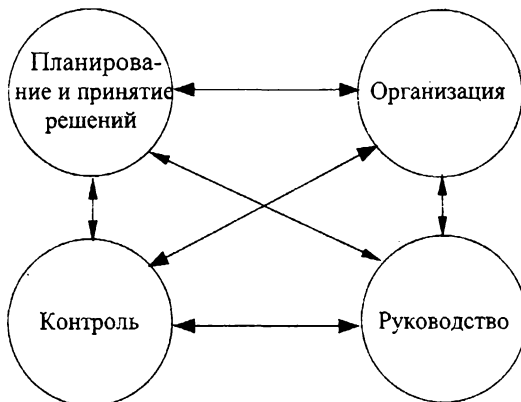
Менеджеры высшего звена	Концептуальные		
Менеджеры среднего звена		Общественные	
Менеджеры низового звена			Технические

Специфика знаний менеджеров на различных уровнях управления



Тема 3. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ.

Функция управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, с помощью соответствующей системы организации работ. Основные функции менеджмента:



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.



Тема 4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Под *управленческим решением* понимают выбор альтернативы, действие, направленное на разрешение проблемной ситуации. Это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. *Классификация управленческих решений* производится по следующим критериям:

1. В зависимости от *условий, в которых оно принимается*, различают:
 - решения, принимаемые в обстановке определенности;
 - решения, принимаемые в обстановке риска (неопределенности)
2. По *сроку действия последствий*: долго-, средне- и краткосрочные решения.
3. По *частоте принятия*: одноразовые (случайные) и повторяющиеся.
4. По *широте охвата*: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные.

5. *По форме подготовки:* единоличные, групповые и коллективные решения.

6. *По сложности:* простые и сложные.

7. *По жесткости регламентации:*

- контурные, которые приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления;
- структурированные, предполагающие жесткое регламентирование деятельности подчиненных и оставляющие возможность инициативы при решении лишь второстепенных вопросов;
- алгоритмические, которые предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Методы принятия управленческих решений:

1. *Неформальные или эвристические*, основанные на аналитических способностях, опыте менеджера.

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

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

Индивидуальные стили принятия решений:

- *уравновешенные* - 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.

Требования к управленческим решениям: эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность.

Процесс принятия управленческого решения:

Постановка и диагностика проблемы

Проблема - это: а) ситуация, когда поставленные цели не достигнуты; б) потенциальная возможность, упустив которую организация не получит выгоду.

Выявление ограничений и разработка критериев оценки

Ограничения: качество и доступность ресурсов; количество и квалификация персонала; старые технологии; острая конкуренция; законы; этика.

Определение и оценка альтернатив

Руководитель выбирает несколько наиболее желательных вариантов для серьезного рассмотрения, определяет их достоинства, недостатки и возможные общие последствия.

Выбор альтернативы и реализация решения

Выбирается альтернатива с лучшими общими последствиями. Эффективность решения повысится, если оно будет признано теми, кого затрагивает.

Установление обратной связи и контроль

Происходит измерение и оценка последствий решения и сопоставление фактических результатов с ожидаемыми. При необходимости решение корректируется.

Решения, типичные для функций управления.

ФУНКЦИИ	НАПРАВЛЕНИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
Планирование	1. Стратегические цели, природа нашей деятельности. 2. Изменения во внешней среде, их влияние на организацию. 3. Действия, необходимые для реализации целей.
Организация	1. Структура организации, взаимосвязи между ее элементами. 2. Распределение и объединение работ. 3. Подбор исполнителей.
Руководство	1. Потребности подчиненных и степень их удовлетворения. 2. Повышение степени удовлетворенности работой.
Контроль	1. Методы и параметры измерения результатов работы. 2. Частота проведения оценки. 3. Степень выполнения целей.



Тема 5. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ.

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

Направления установления целей: выживание и рост, прибыльность, распределение ресурсов, риски, продуктивность производства, конкурентная позиция, повышение квалификации сотрудников и отношения в коллективе, технологическая деятельность, социальная ответственность.

Цели должны быть: достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми, приемлемыми.

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, 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 и узкую сферу действий.

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

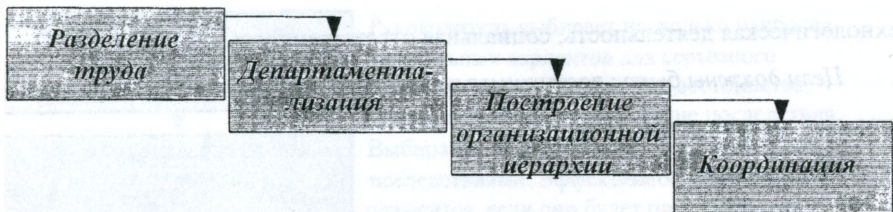


Тема 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ.

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.

Основные элементы функции организации.



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.

Департаментализация - это процесс группировки подобных и логически связанных действий в отдельные подразделения, отделы с определенным штатом сотрудников и набором заданий. *Виды:* функциональная, по продуктам, потребителям, географическому положению, времени и др.

Построение организационной иерархии - это определение того, кому подчиняется в организации. *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).

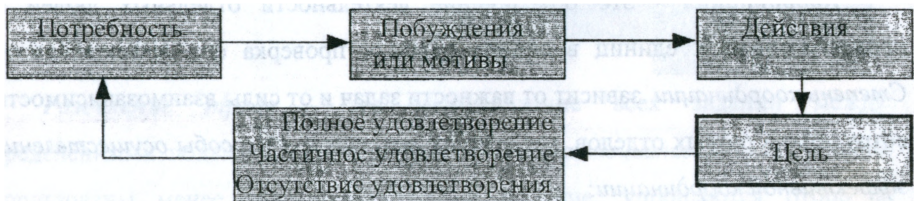


Тема 6. ФУНКЦИЯ РУКОВОДСТВА.

Руководство в организации - это процесс управления и влияния на деятельность членов организации, связанную с ее целями. **Руководители** - это люди, которые влияют на поведение других людей без необходимости использования для этого силы и принимаются в этой роли другими людьми. Руководитель может обладать властью в пяти формах: законная или формальная власть; власть, основанная на вознаграждении; власть, основанная на принуждении; эталонная власть (власть примера); экспертная власть (власть специалиста).

Мотивация - это комплекс сил, которые приводят к тому, что люди ведут себя определенным образом. **Мотивирование персонала** - это управленческий процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, удовлетворяя тем самым свои желания и потребности.

Мотивационная схема.



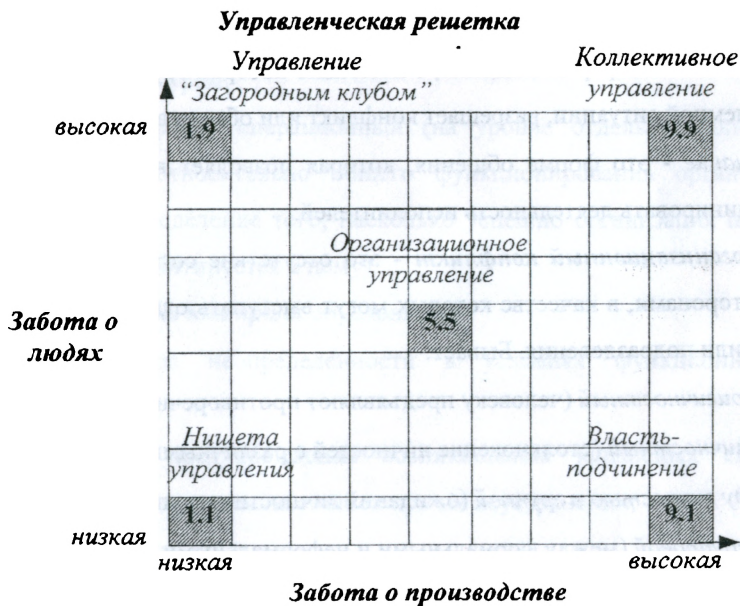
Стиль руководства - это относительно устойчивая система способов, методов и форм деятельности руководителя.

Классификация стилей руководства:

- **авторитарный (автократический)** - централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Контакты с подчиненными ограничены. Менеджер единолично принимает решения, не дает возможности подчиненным проявить инициативу, категоричен с людьми. Ему характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им осторожно или вообще не воспринимается, он использует одни и те же методы работы;

- *демократический* - менеджер стремится решать вопросы коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке и реализации управленческого решения участвуют все члены коллектива;

- *либеральный (невмешательский)* - менеджер практически не вмешивается в деятельность коллектива, работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Руководитель вежлив с подчиненными, готов отменить принятое ранее решение, если оно угрожает его популярности. Безынициативен, неосмысленно исполняет директивы высшего руководства. В работе с подчиненными использует уговоры и просьбы.



1.1 - минимизация усилий, выполнение заданий в той степени, которая необходима для сохранения своего места в организации,

- 1.9 - сосредоточение внимания на хороших человеческих взаимоотношениях, темп работы приемлемый, дружеская атмосфера,
- 5.5 - уравновешенное управление: достаточная эффективность организации достигается посредством достижения баланса между необходимостью выполнения заданий и хорошего морального состояния людей,
- 9.1 - авторитарное управление, максимизация производственных результатов за счет создания таких условий работы, чтобы человеческий фактор препятствовал в наименьшей степени,
- 9.9 - демократическое управление, люди заинтересованы в хороших результатах, общность целей создает атмосферу взаимного доверия и уважения.

Формы общения руководителя с подчиненным:

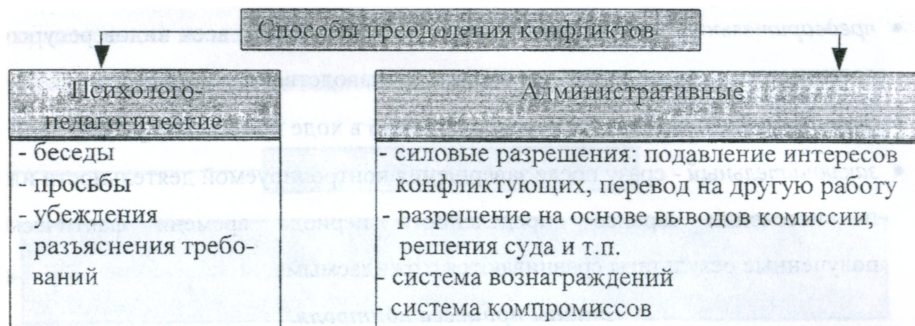
- *беседа* - это форма общения, с помощью которой один или несколько человек хотят передать информацию для собеседника или их группы с целью изменения существующей деловой ситуации или деловых отношений,
- *дискуссия* - это форма общения, с помощью которой группа ищет выхода из проблемной ситуации, разрешает конфликт или обменивается мнениями,
- *совещание* - это форма общения, которая позволяет выработать решения, координировать деятельность исполнителей.

Организационный конфликт - это отсутствие согласованности между двумя сторонами, в качестве которых могут выступать отдельные сотрудники, группы или подразделения. Бывает:

- ⇒ *внутриличностный* (человеку предъявляют противоречивые требования),
- ⇒ *межличностный* (столкновение личностей с различными требованиями),
- ⇒ *между личностью и группой* (ожидания личности и группы расходятся),
- ⇒ *межгрупповой* (между формальными и неформальными группами).

Причины конфликтов в организации: сильная взаимозависимость отдельных структурных единиц или групп; различие целей; борьба за ресурсы; межличностная динамика.

Управление конфликтом.



Тема 6. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ.

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.

Сферы контроля: финансовые, материальные, человеческие 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).

Необходимость контроля обусловлена:

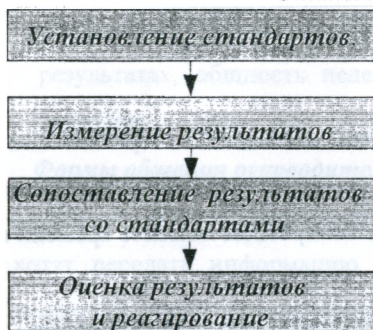
- наличием фактора неопределенности в условиях функционирования организаций;
- необходимостью предупреждения возникновения кризисных ситуаций, вызванных нарастанием силы ошибок при их неустранении;
- сложностью организаций;
- стремлением к минимизации издержек.

Требования к системе контроля: связь с планированием; эластичность; точность; актуальность; объективность.

Формы контроля:

- *предварительный* - проверяется качество и количество всех видов ресурсов организации, пока они не стали частью производственного процесса,
- *текущий* - осуществляется непосредственно в ходе проведения работ,
- *заключительный* - сразу после завершения контролируемой деятельности или по истечении заранее определенного периода времени фактически полученные результаты сравниваются с ожидаемым!.

Этапы процесса контроля.



Стандарт должен иметь *временные рамки* и *конкретный критерий*, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Единица измерения должна соответствовать стандарту, скорость, частота и точность измерений - деятельности, подлежащей контролю.

Проверить, насколько допустимы или относительно безопасны отклонения от стандартов.

Выбрать одну из линий поведения:

- ничего не предпринимать,
- устранить отклонения,
- пересмотреть стандарт.

Причины сопротивления персонала системе контроля: чрезмерный контроль; сосредоточение на несоответствующих элементах; поощрение неэффективности; боязнь ответственности за результаты.



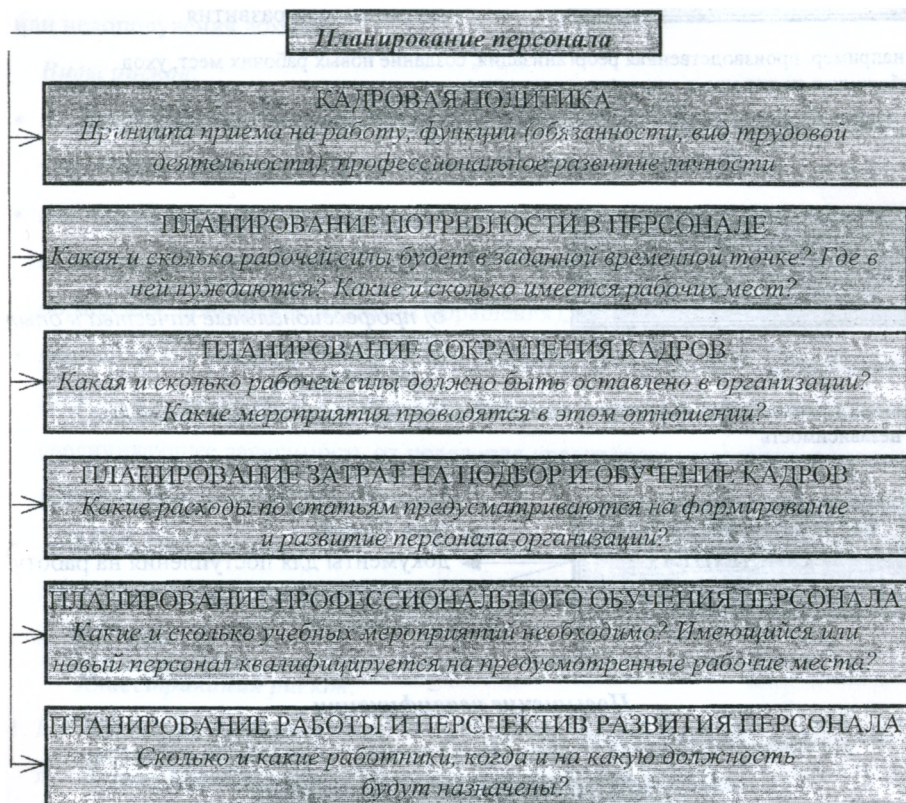
Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.

Цель планирования персонала - создание трудового коллектива, способного решить поставленные перед организацией задачи.

Условия, способствующие созданию коллектива:

- стабильность состава коллектива;
- привлечение к управлению;
- сотрудничество и взаимопомощь;
- восприимчивость к нововведениям;
- благоприятный морально- психологический климат;

- рациональная расстановка, подготовка и комплектование;
- управляемость коллектива;
- психологическая и организационная готовность к управлению.



Содержание информации об организации

МЫ:
 Информационная реклама организации

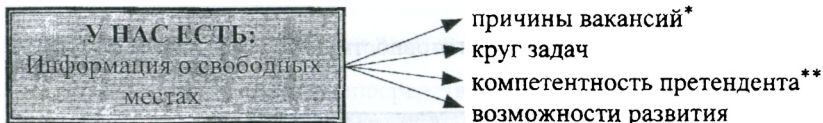
- название организации (фирменный знак)
- месторасположение организации
- размер организации
- число сотрудников

Преимущества и льготы организации

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:
 Информация об организации, объявляющей набор

- размер заработной платы (оклада)
- скользящий график рабочего времени
- система найма
- пособия и помощь по личным вопросам

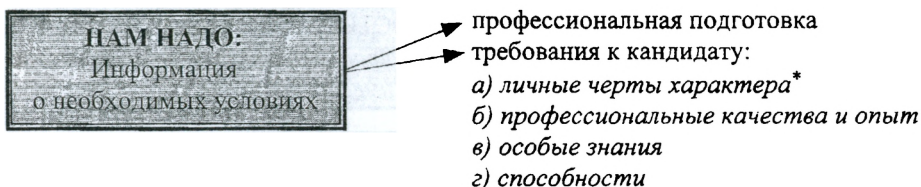
Характеристика вакансий, функций и развитости персонала



* например, производственная реорганизация, создание новых рабочих мест, уход работников на пенсию и т.п.

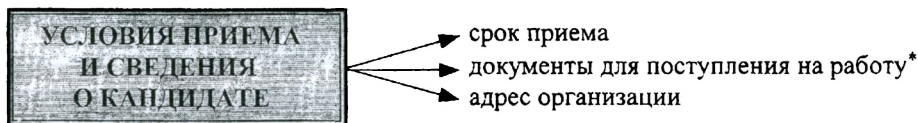
** наделение претендента внутренним и внешними полномочиями

Оценочные критерии личности претендента



* возраст, возможность интеграции, естественный авторитет, способность руководить, независимость

Информация об условиях приема



* заявление о приеме, копия аттестата, биография, фотография, рекомендации и т.д.

Повышение квалификации

Это постоянный процесс обновления знаний сотрудников организации.



Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ.

Управление рисками - это выявление и анализ причин, приводящих к убыткам, а также выбор наиболее эффективного способа снижения вероятного наступления страхового случая. *Риск* - это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов.

Виды рисков:

- *производственный* - связан с производством (рост материальных затрат, увеличение начислений, налогов и т.д.),
- *коммерческий* - возникает в процессе реализации товаров и услуг (изменение конъюнктуры, повышение закупочных цен, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения),
- *финансовый* - возникает в сфере отношений с финансовыми организациями (большое значение отношения заемных средств к собственным, увеличивающее зависимость от поведения кредиторов; ужесточение условий кредитования или его прекращение),
- *социально-психологический* - возникает при нарушении социально-психологических отношений в коллективе, развитии конфликтов и распада коллектива.

Классификация рисков:

1. *По источнику возникновения* - собственно хозяйственный; связанный с личностью человека; обусловленный природными факторами.
2. *По причине возникновения* - непредсказуемость поведения партнеров; неопределенность будущего; недостаток информации.

Степени риска:

- *допустимый* - полная потеря прибыли от проекта или производства какого-либо товара,
- *критический* - потеря не только прибыли, но и возмещение затрат за свой счет,

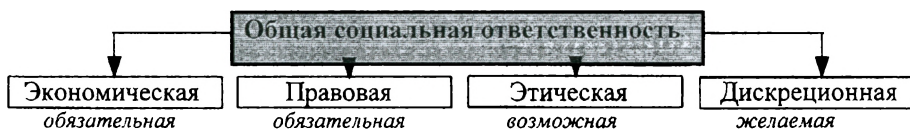
- *катастрофический* - приводящий к банкротству или потере имущества владельца организации.



Тема 9. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ.

Социальная ответственность - это обязательства организации приносить пользу обществу, в котором она функционирует. Организации несут социальную ответственность перед:

- лицами и организациями, которых непосредственно касается ее деятельность и которые материально заинтересованы в ее результатах (собственники; инвесторы; сотрудники; центральные и местные органы власти; поставщики; кредиторы; клиенты; местное сообщество; образовательные учреждения и т.п.);
- природной средой;
- общим благосостоянием общества (благотворительные пожертвования, финансовая поддержка музеев, библиотек, здравоохранения, образования и науки, обществ инвалидов и т.п.).



Экономическая ответственность - основная социальная обязанность организации, согласно которой она максимизирует доходы и предоставляет товары и услуги обществу по разумным ценам. *Правовая ответственность* отражает обязательства организации по подчинению существующим в обществе законам и нормам гражданского, уголовного и хозяйственного права. *Этическая ответственность* отражает понятие организации о правильном поведении. *Дискреционная ответственность* - та, которая зависит от личного усмотрения менеджеров организации.

Этика менеджмента - деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно действовать на рынке в соответствии с действующим законодательством.

Основные **этические подходы**:

- **утилитарный** - оценивается влияние конкретных действий на людей, которые непосредственно вовлечены в этот процесс, при этом пытаюсь производить наибольшие блага для наибольшего количества людей,
- **нравственно-правовой подход** - оценивается, соответствуют ли решения и действия содержанию основных гражданских и групповых норм и привилегий,
- **социальной справедливости** - оценивается, насколько действия организации справедливы и беспристрастны при распределении наград и ценностей между отдельными личностями и группами.

Этические нормы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники.

Система ценностей организации включает в себя:

- заботу о качестве,
- развитие инноваций,
- важность интересов потребителя,
- уважение интересов акционеров,
- уважение к сотруднику и обязательства организации перед ним,
- уважение интересов поставщиков,
- защита окружающей среды,
- организационное единство,
- приоритет честности, сотрудничества и этических норм,

Этичному поведению должны обучаться и руководители и рядовые сотрудники.



Тема 10. ФАКТОРЫ УСПЕХА В МЕНЕДЖМЕНТЕ.



Фактор успеха	Содержание
<i>Ориентация на потребителей</i>	Изучение потребителей, гибкость в производстве, достижение высшего качества, специализация, ориентация на разные рынки.
<i>Непрерывное совершенствование</i>	Поощрение действий по совершенствованию, коллективное нахождение проблем, преодоление боязни ошибок, разработка личных планов.
<i>Объединение сотрудников</i>	Создание простой структуры, ориентация на команду, общение с сотрудниками, управление по целям, точная оценка сотрудников, понимание их значимости.
<i>Руководство на основе ценностей</i>	Признание противоположных мнений, принятие жестких решений не колеблясь, иерархия проблем, внесение изменений в планы при необходимости.
<i>Последовательность при реализации</i>	Цели как условие успеха, обеспечение их четкости, ясности, реальности, достижимости, непротиворечивости.

Основные правила менеджера при управлении в коллективе:

- не отдавайте распоряжений в приказном тоне, подводите сотрудника к мысли, что это нужно для организации,
- чтобы лучше понять позицию собеседника, постарайтесь поставить себя на его место,
- не прерывайте собеседника, дайте ему выговориться, покажите свое дружеское отношение к нему,
- при обсуждении ошибок подчиненного вначале отметьте положительные стороны в его работе,
- побуждайте работников к предприимчивости, обращайте внимание коллектива на каждое, даже самое скромное достижение работника,

- не пытайтесь все делать самостоятельно,
- не следует полагать, что знаете работу лучше других, обращайтесь к специалистам,
- не беритесь за все дела сразу, сосредоточьтесь на решении нескольких конкретных проблем,
- не перекладывайте свои упущения на других, извлекайте уроки из неудач,
- не высказывайте замечания своим сотрудникам в присутствии других подчиненных.



ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н.. Менеджмент. М.: „Банки и биржи”, 1995.
2. Джек Дункан У.. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: „Дело”, 1996.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн.: выш. Шк., 1994.
4. Мескон М.Х., Алберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента. / пер. с англ. М.: „Дело”, 1992.
5. Основы менеджмента. Под ред. А.А.Радугина. М.: „Центр”, 1997.
6. Управление организацией. Учебник. Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1998.
7. Уткин Э.А.. Курс менеджмента. М.: Изд-во „Зерцало”, 1998.

Учебное издание

Составители: Радчук Анатолий Петрович;
Мешайкина Елена Ивановна.

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

по дисциплине „Основы менеджмента”

для слушателей ИГКиГК и студентов заочной формы обучения БГТУ

Ответственный за выпуск Мешайкина Е.И.

Редактор Строкач Т.В.

Подписано к печати Формат 60x84/16. Усл.печ.л. *1,86*. Уч.изд.л. *2,0*,
Зак.№ *26*. Тираж *1000*. Отпечатано на ризографе Брестского
государственного технического университета.
224017, г. Брест, ул.Московская, 267.